

# Harvard Business Review

AMÉRICA LATINA



DICIEMBRE 2011

**LO MEJOR DE HBR:**

**PORTER** y la estrategia

**KANTER** con respecto a la innovación

**GOLEMAN** y el liderazgo

**LEVITT** con respecto al marketing

**GEORGE** y la autenticidad

**DAVENPORT** con respecto al análisis

**DRUCKER** la gestión y la administración

**KAPLAN** con respecto al Scorecard

**KOTTER** y la transformación

**KATZENBACH** con respecto a los equipos

## LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN PARA EL MAÑANA

10 artículos de HBR que “deben leerse”



tu negocio ya no será el de antes,

después de adquirir tu tarjeta Visa Negocios.

Americano  
Capuccino  
Moka

**Cafecafé**  
Crisant  
Baguette  
Chopada



## VISA NEGOCIOS



Ahora podrás hacer crecer tu negocio con la tarjeta Visa Negocios, porque está especialmente diseñada para darte acceso a fondos cuándo y dónde lo necesites.

- **Tarjeta de débito:** fondos propios
- **Tarjeta de crédito:** líneas de crédito de corto, mediano y largo plazo

Para que tu negocio crezca hasta donde tú quieras, adquiérela ya en tu banco.

Más información en [www.redempresariosvisa.com.mx](http://www.redempresariosvisa.com.mx)

# go.

cada vez más negocios  
van con Visa.

Diciembre 2011

*Seleccionados por los editores de Harvard Business Review* a

partir de los extensos archivos de la revista, estos artículos fueron escritos por algunos de los principales académicos y profesionales en administración del mundo.



## 10 | Descubra su auténtico liderazgo

Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean y Diana Mayer

Publicación original: febrero de 2007

## 18 | Competir mediante el análisis

Thomas H. Davenport

Publicación original: enero de 2006

## 30 | Gestionarse a sí mismo

Peter F. Drucker

Publicación original: marzo - abril de 1999

## 42 | ¿Qué hace a un líder?

Daniel Goleman

Publicación original: noviembre - diciembre de 1998

## 52 | Poniendo el Balanced Scorecard en acción

Robert S. Kaplan and David P. Norton

Publicación original: septiembre - octubre de 1993

## 66 | Las trampas clásicas en la innovación

Rosabeth Moss Kanter

Publicación original: noviembre de 2006

## 78 | Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación

John P. Kotter

Publicación original: marzo - abril de 1995

## 86 | La miopía en el marketing

Theodore Levitt

Publicación original: julio - agosto de 1960

## 100 | ¿Qué es la estrategia?

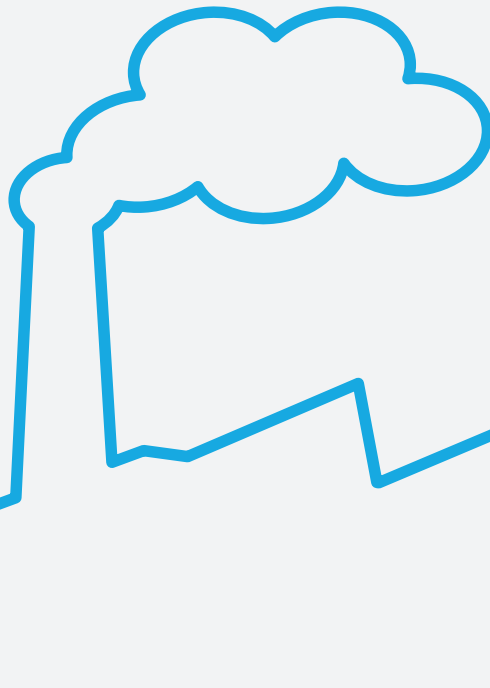
Michael E. Porter

Publicación original: noviembre - diciembre de 1996

## 118 | La disciplina de los equipos

Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith

Publicación original: marzo de 1993



El **86%** de los directores financieros, legisladores y profesionales del sector energético

Están de acuerdo en que las auditorías energéticas deberían ser obligatorias para aquellas industrias que consumen más energía.

## Energía

La eficiencia energética aporta a las empresas beneficios financieros, medio-ambientales y de reputación. Las ventajas para las compañías son: reducción del coste energético, reducción de la contaminación y emisiones de CO<sub>2</sub> (lo cual reduce el riesgo de penalizaciones por parte de las autoridades), así como mejores relaciones con empleados, clientes y otros grupos de interés. Una auditoría energética ayuda a la empresa a optimizar el uso de energía. Nuestro estudio ha mostrado que el 86% de los participantes está a favor de las auditorías energéticas obligatorias para aquellas industrias que consumen más energía, demostrando la importancia de mejorar la eficiencia energética y potenciar la productividad.



## ¿Aumentar la eficiencia energética un 25%?

Una solución eléctrica y de automatización de ABB permite que la mayor planta de aluminio de Europa aumente su eficiencia energética en un 25%, aumentando al tiempo su productividad. Enfocando nuestra I+D en la mejora de la productividad y el ahorro de recursos a las industrias, contribuimos al ahorro de costes y energía, y a la protección ambiental. [www.abb.com/betterworld](http://www.abb.com/betterworld)

Por supuesto.

Power and productivity  
for a better world™



# Sobre una base sólida

**EL CAMBIO ES** una constante que está presente en el mundo de los negocios y debemos adaptarnos a ello o enfrentar la obsolescencia. Existen ciertos desafíos de toda la vida; por ejemplo, la búsqueda de un liderazgo fuerte o la habilidad para innovar con éxito. Esto es lo que hace que los 10 artículos de esta edición “deban leerse”. Son artículos primordiales escritos por algunos de los mejores pensadores del ámbito administrativo y gerencial, relacionados con temas de interés permanente para los líderes de los negocios a nivel mundial.

En “Gestionarse a sí mismo”, Peter Drucker observa que todos debemos ser nuestros propios CEO mediante la evaluación de nuestras propias fortalezas y debilidades, la dirección de nuestros pasos profesionales de manera estratégica y la orientación hacia el desarrollo personal y profesio-

sional. En “¿Qué hace a un líder?” Daniel Goleman escribe que el liderazgo exitoso no se trata de ser alfa, sino de contar con inteligencia emocional: consciente de sí mismo, empático, socialmente capaz, reflexivo con respecto a sí mismo y motivado. En realidad, tal como Bill George señala en su artículo “Descubra su auténtico liderazgo”, la gente confía en los líderes que son auténticos con ellos mismos y no con el tipo de liderazgo. Descubrir su auténtico liderazgo requiere un compromiso con desarrollarse. Al mismo tiempo, Jon Katzenbach y Douglas Smith sostienen en su artículo “La disciplina de los equipos” que los gerentes deben tener en claro lo que constituye un equipo para que éste trabaje mejor.

Ser la compañía alfa en su industria no es mala idea y, para lograr el estatus de alfa, necesitará contar con una estrategia. Michael Porter añade en “¿Qué es la estrategia?” que aquello que distingue a su organización de los rivales y crea una ventaja competitiva es el posicionamiento estratégico y no la efectividad operacional. Sin embargo, evaluar el desempeño de la estrategia de una compañía puede ser delicado. “Cómo poner el Balanced Scorecard en acción” de Robert S. Kaplan y de David P. Norton, se revela como una guía práctica para hacer de esto una realidad.

Ted Levitt, en su ensayo revolucionario “La miopía en el marketing”, señala que su negocio fracasará si usted no comprende quiénes son sus clientes y aquello que en realidad desean. Para conocer los datos específicos sobre cómo poner en práctica esta teoría, lea a Tom Davenport en su artículo “Competir mediante el análisis”.

Estos artículos le darán la base sólida sobre la que necesita apoyarse, incluso durante el proceso de adopción del cambio. Pero, no se aventure a tomar iniciativas nuevas sin leer a John Kotter en “Liderar el Cambio: por qué fracasan los intentos de transformación”. Para adaptarse con prudencia, dice, evite los cambios sin contar con una visión amplia porque no lo llevarán adónde quiere dirigirse.

—Los editores

## Del Director

*Harvard Business Review* se enorgullece en brindarle a los lectores de todo el mundo las ideas de negocios más importantes. Nuestra prioridad es entregar contenido de calidad de manera constante a suscriptores como usted.

Tomando esto en consideración, le informamos que Impact Media ya no distribuirá la revista. Estamos en proceso de identificar un nuevo socio que publique *Harvard Business Review America Latina* en el futuro. Durante el período de transición, continuaremos publicando el contenido de calidad que usted espera sin que note diferencia alguna.

Si tiene cualquier problema de servicio al consumidor o dudas sobre el contenido del sitio web o la entrega de revistas, envíe un e-mail a [hbramericalatina@hbr.org](mailto:hbramericalatina@hbr.org) y haremos lo posible por responderle. Nos disculpamos de antemano por cualquier interrupción imprevista.

Agradeciendo su apoyo constante.

—Edward Crowley  
Gerente General de HBR



MARTELL

COGNAC



SHAPE YOUR WORLD  
MARTELL XO

EVITE EL EXCESO

[www.alcoholinformate.org.mx](http://www.alcoholinformate.org.mx)

SSA 113300201A0564



# Harvard Business Review

América Latina

**EDITOR IN CHIEF** Adi Ignatius

**EDITOR, HBR**  
Amy  
Bernstein

**EDITOR, HBR.ORG**  
Eric Hellweg

**EDITORIAL DIRECTOR, HBR GROUP**  
Justin Fox

**EXECUTIVE EDITOR**  
Sarah Cliffe

**DEPUTY EDITOR, HBR GROUP**  
Katherine Bell

**CREATIVE DIRECTOR, HBR GROUP**  
James de Vries

**EDITORS AT LARGE**

Julia Kirby  
Anand P. Raman

**SENIOR EDITORS**

Alison Beard  
Scott Berinato  
David Champion  
(Paris)  
Jimmy Guterman  
Jeff Kehoe  
Daniel McGinn  
Melinda Merino  
Gardiner Morse  
M. Ellen Peebles  
Steven Prokesch  
Tim Sullivan

**SENIOR ASSOCIATE EDITOR**

Andrea Ovans

**ASSOCIATE EDITORS**

Sarah Green  
Susan Jackson  
Andrew O'Connell

**ARTICLES EDITORS**

Christina Bortz  
Susan Donovan  
Amy Meeker  
Martha Lee  
Spaulding

**ASSISTANT EDITORS**

Courtney Cashman  
Erica Truxler

**EDITORIAL COORDINATORS**

Meghan Ennes  
Kevin Evers

**STAFF ASSISTANT**

Christine C. Jack

**CONTRIBUTING EDITORS**

Karen Dillon  
Bronwyn Fryer  
Amy Gallo  
Richard Hornik  
John Landry  
Lew McCreary

**ART DIRECTOR, HBR**

Karen Player

**DESIGN DIRECTOR, HBR PRESS**

Stephani Finks

**EDITORIAL PRODUCTION DIRECTOR**

Dana Lissy

**MANAGING EDITOR, HBR PRESS**

Ania Wieckowski

**SENIOR PRODUCTION EDITORS**

Allison Peter  
Jennifer Waring  
Christine Wilder

**SENIOR ASSOCIATE ART DIRECTOR**

Chandra Tallman

**DESIGNER**

Lindsay A. Sweeney

**PRODUCTION EDITORS**

Josette Akresh-Gonzales  
Adria Reynolds

**SENIOR PRODUCTION SPECIALISTS**

Donald MacDonald  
Daniel West

**CONTRIBUTING STAFF**

Steven DeMaio  
Robert Eckhardt  
Lilith Z.C. Fondulas  
Amy L. Halliday  
Marta Kusztra  
Annie Noonan  
Betsy Robichaud  
Kristin Murphy  
Romano

**GROUP PUBLISHER** Joshua Macht

**VICE PRESIDENT OF MARKETING**

Sarah McConville

**SENIOR DIRECTOR OF CONSUMER MARKETING**

Elaine Spencer

**DIRECTOR OF STRATEGIC MARKETING**

MaryAlice Holmes

**SENIOR MANAGER OF PLANNING AND RETENTION**

Corrine Callahan

**ASSISTANT DIRECTOR OF OPERATIONS**

Greg Daly

**ONLINE MARKETING MANAGER**

William Sinagra

**NEW BUSINESS PROMOTION MANAGER**

Nicole Costa

**HBR CUSTOMER SPECIALIST**

Danielle Weber

**SENIOR BUSINESS ANALYST**

Greg St. Pierre

**COMMUNICATIONS ASSOCIATE**

Laura Moran

**PRODUCT MANAGERS**

Kate Adams, Lisa Burrell, Susan Francis, Andrew Innes

**GENERAL MANAGER**

Edward Crowley

**ASSOCIATE PUBLISHER**

Gail Day

**NATIONAL ADVERTISING DIRECTOR**

Craig Catalano

**DIRECTOR OF PRODUCT DEVELOPMENT**

Paul Michelman

**EDITOR, RESEARCH AND SPECIAL PROJECTS**

Angelia Herrin

**PRODUCT DEVELOPMENT EXECUTIVE EDITOR**

Jane Heifetz

**DIRECTOR OF WEB TECHNOLOGY**

Kevin Newman

**MANAGING DIRECTOR OF ANALYTIC SERVICES AND INTERNATIONAL SPONSORSHIPS**

Alex Clemente

**SENIOR STRATEGIC MARKETING MANAGER**

Jason Sylva

**UNA NOTA A LOS LECTORES**

Los puntos de vista expresados en los artículos son de sus autores y no expresan necesariamente aquéllos de *Harvard Business Review*, Harvard Business Review América Latina, Harvard Business School, o Harvard University. Los autores pueden tener relaciones de consultoría u otros negocios con las empresas a las que se refieren.

**REPRODUCCIÓN**

Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida de manera alguna ni por ningún medio electrónico, mecánico, incluyendo fotocopia, grabación, o cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin permiso escrito.

**OFICINAS GENERALES**

Tel 562 432 4900  
Fax 562 432 4901  
www.hbral.com

Volumen 89, Número 11  
Diciembre 2011



Creemos en el aroma  
de un nuevo destino

AVIANCATACA

Es por eso que te ofrecemos

# vuelos diarios a Bogotá\*

con conexiones a las principales ciudades del interior de Colombia

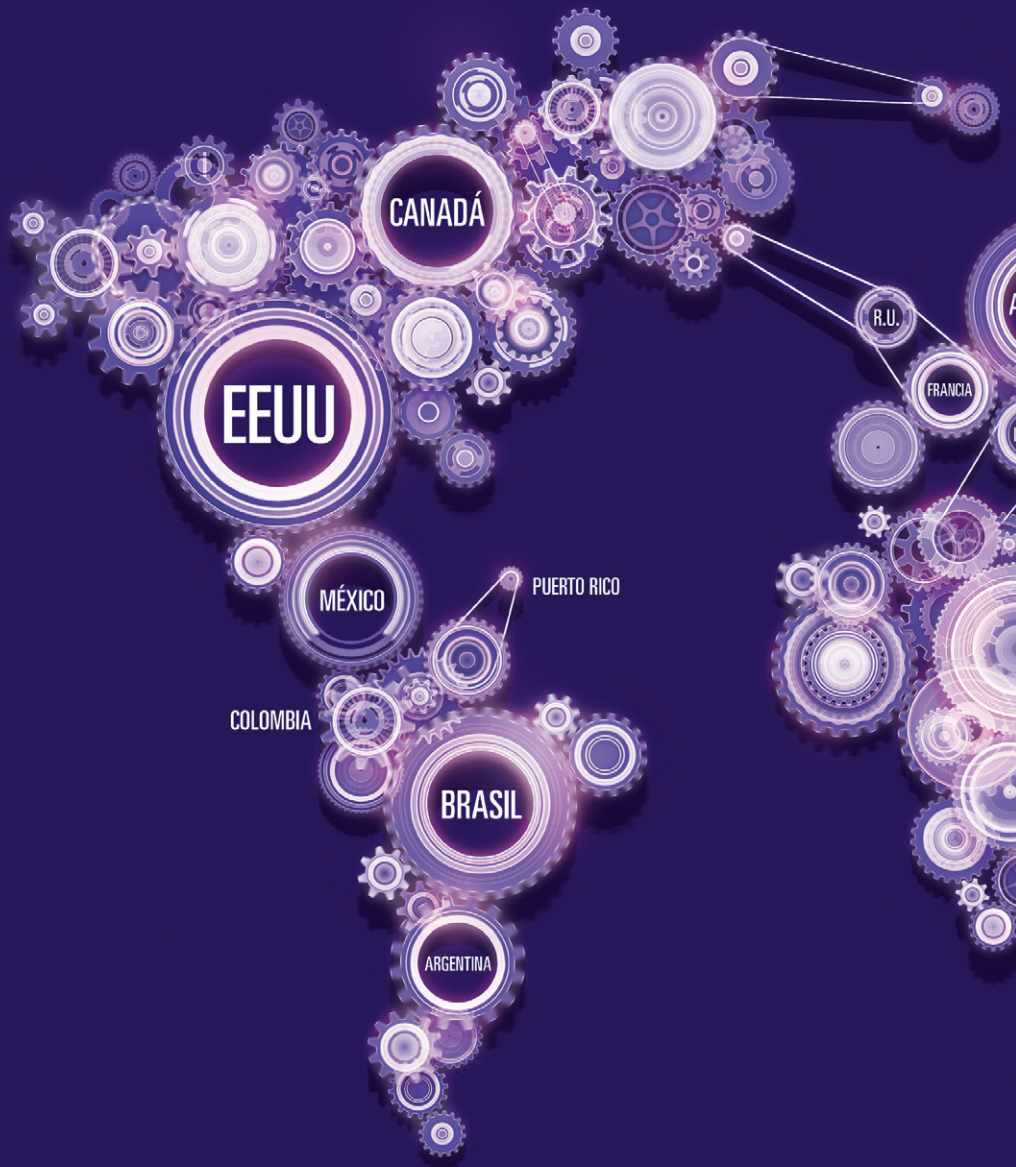
Disfruta de la opción más conveniente para conectarte con Colombia

 [taca.com](http://taca.com)

Acumula **LifeMiles** 

\*Desde El Salvador y San José. Vuelos operados por Avianca y TACA Airlines.

CREEMOS EN UNA **CENTROAMERICA MAS GRANDE** Y EN UN MUNDO PEQUEÑO

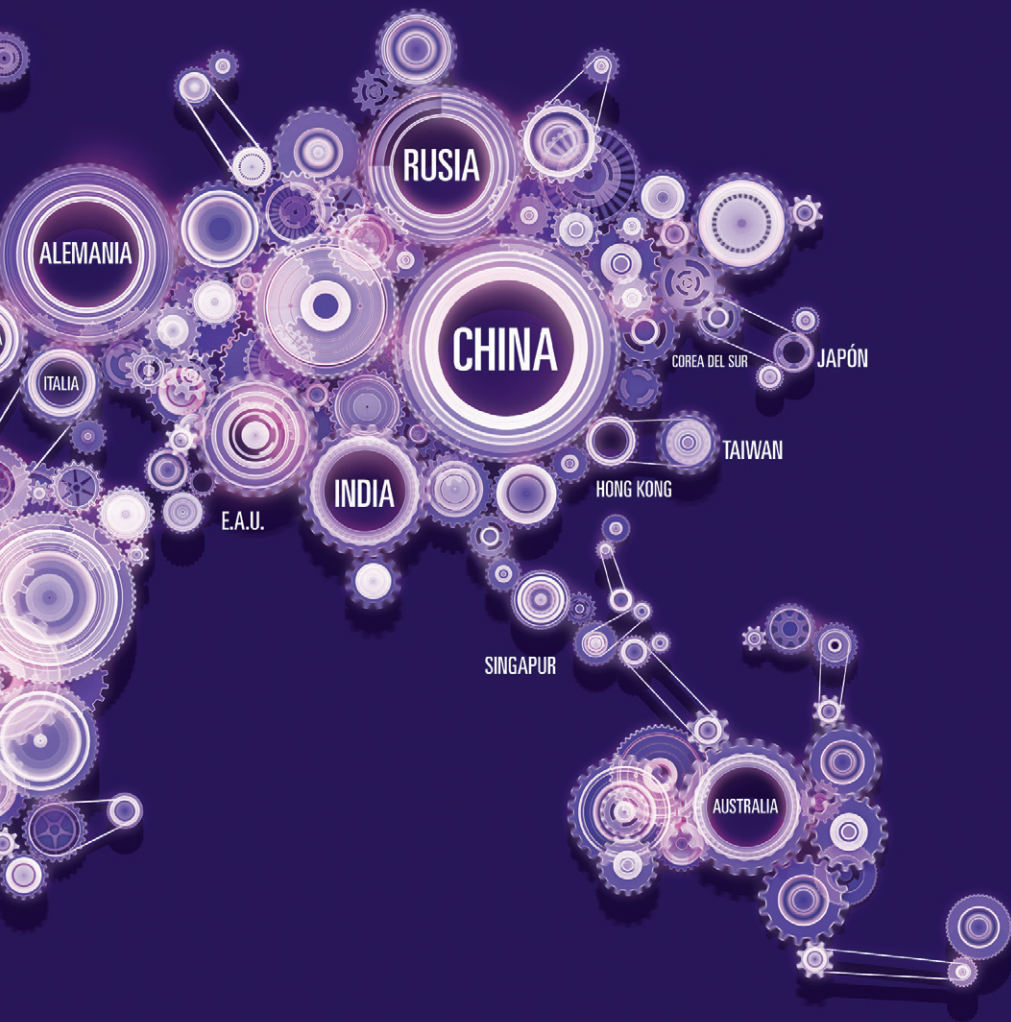


**FedEx**®

## ¿CÓMO REALIZAMOS 8.5 TRABAJANDO EN EQUIPO.

Nuestra experiencia global viene de 290.000  
las soluciones adecuadas para usted. Sin impor

Conecte su negocio a un mundo en consta



## MILLONES DE ENVÍOS DIARIOS?

expertos locales. Un equipo altamente comprometido y dedicado a proveer  
tar el tamaño de su negocio. Y dondequiera que se encuentren las oportunidades.

nte cambio. [connect.fedex.com](http://connect.fedex.com)

# Descubra su auténtico liderazgo

*Todos tenemos la capacidad para inspirar y facultar a otros. Pero debemos primero estar dispuestos a dedicarnos a nuestro crecimiento personal y a nuestro desarrollo como líderes.*

por **Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean y Diana Mayer**



**DURANTE LOS ÚLTIMOS** 50 AÑOS, los investigadores del liderazgo han realizado más de 1.000 estudios en un intento por determinar los estilos, características o rasgos de personalidad definitivos de los grandes líderes. Ninguno de estos estudios ha producido un perfil claro del líder ideal. Gracias a Dios. Si los investigadores hubiesen generado un estereotipo de estilo de liderazgo, los individuos estarían toda la vida tratando de imitarlo. Se convertirían en personajes, no en personas, y los demás los detectarían inmediatamente.

Nadie puede ser auténtico tratando de imitar a alguien. Se puede aprender de las experiencias de otros, pero no hay forma de ser exitoso cuando se intenta ser como ellos. Las personas confían en uno cuando uno es genuino y auténtico, no una réplica de alguien más. El CEO y presidente de Amgen, Kevin Sharer, quien ganó una experiencia invaluable trabajando como asistente de Jack Welch en los años 80, pudo observar los inconvenientes del culto a la personalidad en GE en aquellos días. “Todos querían ser como Jack”, explica. “El liderazgo tiene muchas voces. Uno tiene que ser quien es, no tratar de emular a alguien”.

En los últimos cinco años, las personas han desarrollado una profunda desconfianza de los líderes. Cada vez se hace más evidente que en el siglo 21 necesitamos un nuevo tipo de líder de negocios. En 2003, el libro de Bill George *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* desafió a la nueva generación a liderar con autenticidad. Los líderes auténticos demuestran una pasión por su propósito, practican sus valores consistentemente y lideran tanto con el corazón como con la cabeza. Establecen relaciones significativas de largo plazo y tienen la autodisciplina para obtener resultados. Saben quiénes son.

Publicación original: febrero de 2007

Mick Wiggins



Muchos lectores de *Authentic Leadership*, incluyendo a varios CEO, señalaron tener un enorme deseo de convertirse en líderes auténticos y querían saber cómo hacerlo. Como consecuencia, nuestro equipo de investigación se propuso responder la pregunta: “¿Cómo pueden las personas convertirse en líderes auténticos y mantenerse como tales?”. Entrevistamos a 125 líderes para aprender cómo desarrollaron sus capacidades de liderazgo. Estas entrevistas constituyen el mayor estudio en profundidad sobre desarrollo de liderazgo jamás emprendido. Nuestros entrevistados hablaron abierta y honestamente sobre cómo se dieron cuenta de su potencial, y compartieron con franqueza sus historias de vida, batallas personales, fracasos y triunfos.

Las personas con las que hablamos tenían edades entre 23 y 93 años, con no menos de 15 por década. Fueron elegidas con base en sus reputaciones como líderes auténticos y eficaces, así como en nuestro conocimiento personal de ellas. También pedimos recomendaciones a otros líderes y académicos. El grupo resultante incluye a mujeres y hombres de una diversa gama de religiones, razas, nacionalidades y grupos socioeconómicos. La mitad de ellos son CEO y la otra mitad abarca a líderes de organizaciones con y sin fines de lucro, líderes a mitad de carrera y líderes jóvenes recién empezando sus carreras.

Tras entrevistar a estos individuos, creemos entender por qué más de 1.000 estudios no han producido un perfil del líder ideal. En su análisis de 3.000 páginas de transcripciones, nuestro equipo se asombró al constatar que estas personas no identificaron ninguna característica, rasgo, destreza o estilo universal que explicara su éxito. Más bien, su liderazgo emergió de sus his-

torias de vida. De manera consciente e inconsciente, se probaron continuamente a sí mismas a través de experiencias del mundo real y reenmarcaron sus historias de vida para entender quiénes eran en lo esencial. Al hacerlo, descubrieron el propósito de su liderazgo y aprendieron que ser auténticas las hacía más eficaces.

Estos hallazgos son extremadamente alentadores: no hace falta nacer con las características o rasgos específicos de un líder. No hace falta esperar un espaldarazo. No hace falta encontrarse en la cima de la organización. Por el contrario, usted puede descubrir su potencial ahora mismo. Como señaló una de nuestras entrevistadas, la presidenta y CEO de Young & Rubicam, Ann Fudge: “Todos tenemos la chispa del liderazgo dentro de nosotros, ya sea en los negocios, en el gobierno o como voluntarios en una organización sin fines de lucro. El desafío es entendernos a nosotros mismos lo suficientemente bien para descubrir dónde podemos emplear nuestras dotes de liderazgo para servir a otros”.

Descubrir su auténtico liderazgo requiere del compromiso de desarrollarse a sí mismo. Al igual que los músicos y los atletas, usted debe dedicar toda una vida a concretar su potencial. La mayoría de los individuos que el CEO de Kroger, David Dillon, ha visto convertirse en buenos líderes aprendieron por sí mismos. Dillon dijo: “El consejo que les doy a las personas en nuestra empresa es no esperar a que la empresa les entregue un plan de desarrollo. Deben hacerse responsables de desarrollarse por sí mismas”.

En las páginas siguientes, recurrimos a las lecciones extraídas de nuestras entrevistas para describir cómo las personas se

convierten en líderes auténticos. Lo primero y más importante: enmarcan sus historias de vida en formas que les permiten verse a sí mismos no como observadores pasivos de sus vidas, sino como individuos que pueden desarrollar un autoconocimiento a partir de sus experiencias. Los líderes auténticos ponen en acción ese conocimiento practicando sus valores y principios, algunas veces con un importante riesgo para ellos mismos. Tienen cuidado de equilibrar sus motivaciones, de manera de ser impulsados tanto por esos valores internos como por el deseo de recompensas o reconocimiento externo. Los líderes auténticos además mantienen a su alrededor un sólido equipo de apoyo, asegurándose de llevar vidas integradas y estables.

### Aprenda de su historia de vida

El trayecto hacia el liderazgo auténtico comienza con entender la historia de su vida. Su historia de vida provee el contexto para sus experiencias, y a través de ella usted puede encontrar la inspiración para hacer un impacto en el mundo. Como escribió una vez el novelista John Barth: “La historia de

sobrepuso a desafíos extremos en su juventud para alcanzar el pináculo de la industria farmacéutica global, una trayectoria que ilustra las pruebas que muchos líderes deben atravesar en su camino hacia el auténtico liderazgo.

Vasella nació en 1953 en el seno de una humilde familia en Friburgo, Suiza. Sus primeros años estuvieron marcados por problemas de salud que inflamaron su pasión por ser médico. Sus primeros recuerdos eran de un hospital donde fue internado a los cuatro años cuando sufrió una intoxicación por alimentos. Enfermo de asma a los cinco años, fue enviado solo a las montañas del este de Suiza durante dos veranos. Permanecer cuatro meses separado de sus padres le resultó especialmente difícil, porque la persona que lo cuidaba tenía un problema de alcoholismo y era indiferente a sus necesidades.

A los ocho años, Vasella contrajo tuberculosis, seguida de meningitis, y fue enviado a un sanatorio por un año. Solo y nostálgico de su familia, sufrió mucho ese año, ya que sus padres rara vez lo visitaban. Todavía recuerda el dolor y el miedo cuando las enfermeras lo sujetaban para que no se moviera

# Cuando su éxito, su carrera o incluso su vida están en duda, **usted aprende qué es lo más importante** y cuáles son las concesiones que está dispuesto a hacer.

su vida no es su vida. Es su historia”. En otras palabras, lo que importa es su narración personal, no los meros hechos de su vida. La narración de su vida es como una grabación permanente dentro de su cabeza. Una y otra vez, usted reproduce los acontecimientos e interacciones personales que son importantes para su vida, tratando de encontrarles un sentido para hallar su lugar en el mundo.

Aunque las historias de vida de los líderes auténticos cubren todo el espectro de experiencias –incluyendo la influencia positiva de padres, entrenadores deportivos, profesores y mentores– muchos líderes señalaron que su motivación provenía de una experiencia difícil en sus vidas. Describieron los efectos transformadores de la pérdida de un empleo, una enfermedad, la muerte prematura de un pariente o amigo cercano y la sensación de ser excluido, discriminado y rechazado por sus pares. Pero, más que verse a sí mismos como víctimas, los líderes auténticos utilizaron estas experiencias formativas para dar sentido a sus vidas. Reenmarcaron estos sucesos para sobreponerse a sus desafíos y descubrir su pasión por liderar.

Centrémonos ahora en un líder en particular, el presidente y CEO de Novartis, Daniel Vasella, cuya historia de vida fue una de las más difíciles de todos nuestros entrevistados. Él se

durante las punciones lumbares. Un día, llegó un nuevo médico que se tomó el tiempo para explicarle cada paso del procedimiento. Vasella le preguntó si podía tomar la mano de una enfermera, en lugar de ser sujetado. “Lo sorprendente es que esta vez el procedimiento no dolió”, recuerda Vasella. “Después, el doctor me preguntó: ‘¿Cómo estuvo?’. Me acerqué a él y le di un gran abrazo. Esos gestos humanos de perdón, preocupación y compasión causaron una profunda impresión en mí y en la clase de persona en la que quería convertirme”.

Durante toda su niñez, la vida de Vasella siguió siendo inestable. Cuando tenía diez años, su hermana de 18 años murió luego de padecer un cáncer por dos años. Tres años más tarde, su padre murió en una cirugía. Para sostener a la familia, su madre se fue a trabajar a una ciudad distante y volvía a casa solamente cada tres semanas. Sin nadie a su cuidado, él y sus amigos se dedicaban a tomar cerveza y se enfrascaban continuamente en peleas. Esto duró tres años, hasta que conoció a su primera novia, cuyo afecto cambió su vida.

A los 20 años, Vasella ingresó a la escuela de medicina, graduándose más tarde con honores. Durante su paso por la escuela, se especializó en psicoterapia para reconciliarse con sus primeras experiencias y no sentirse una víctima. Mediante



el análisis, reenmarcó su historia de vida y se dio cuenta de que quería ayudar a una gama mayor de personas de las que ayudaría como médico individual. Al completar su período de residencia, postuló como médico jefe en la Universidad de Zurich; sin embargo, el comité de búsqueda lo consideró demasiado joven para el cargo.

Decepcionado, pero no sorprendido, Vasella decidió emplear sus habilidades para aumentar su impacto en la medicina. En ese tiempo, sentía una creciente fascinación por las finanzas y los negocios. Habló con el jefe de la división farmacéutica de Sandoz, quien le ofreció la oportunidad de integrarse a la filial estadounidense de la empresa. En sus cinco años en Estados Unidos, Vasella floreció en un estimulante entorno, primero como representante de ventas y más tarde como gerente de producto, ascendiendo velozmente en la organización de marketing de Sandoz.

Cuando Sandoz se fusionó con Ciba-Geigy en 1996, Vasella fue nombrado CEO de la empresa combinada, ahora llamada Novartis, a pesar de su juventud y limitada experiencia. En el rol de CEO, Vasella floreció como líder. Visualizó la oportunidad de construir una gran empresa global del cuidado de la salud que pudiera ayudar a las personas a través de nuevos medicamentos salvadores de vidas, como Gleevec, que se ha demostrado altamente eficaz para pacientes con leucemia mieloide crónica. Tomando como ejemplo a los médicos de su juventud, construyó una cultura completamente nueva en Novartis, centrada en la compasión, la competencia y la competición. Estas iniciativas establecieron a Novartis como un gigante en la industria y a Vasella como un líder compasivo.

La experiencia de Vasella es sólo una de decenas entregadas por líderes auténticos que extrajeron su inspiración directamente de sus historias de vida. Consultados sobre qué los empoderaba para liderar, estos líderes consistentemente respondieron que habían descubierto su fortaleza mediante experiencias transformadoras. Esas experiencias les permitieron entender el propósito más profundo de su liderazgo.

### Conozca su auténtico ser

Cuando se pidió a los 75 miembros del Consejo Asesor de Stanford Graduate School of Business recomendar la capacidad más importante para ser desarrollada por los líderes, su respuesta fue casi unánime: autoconocimiento. Sin embargo, muchos líderes, especialmente aquellos al comienzo de sus carreras, están tan concentrados en ganarse un lugar en el mundo que dejan poco tiempo para la autoexploración. Se esfuerzan por lograr el éxito de maneras tangibles que sean reconocidas en el mundo externo: dinero, fama, poder, estatus o acciones en alza. Con frecuencia su impulso les permite ser exitosos profesionalmente durante un tiempo, pero son incapaces de mantener ese éxito. A medida que envejecen, pueden descubrir que algo falta en sus vidas y darse cuenta de que están privándose de ser las personas que querían ser. Conocer su ser verdadero requiere de valentía y honestidad para abrirse y examinar sus experiencias. Cuando lo hacen, los líderes se vuelven más humanos y dispuestos a ser vulnerables.

De todos los líderes que entrevistamos, David Pottruck, ex CEO de Charles Schwab, siguió uno de los trayectos más persistentes hacia el autoconocimiento. Destacado jugador de fútbol americano durante la secundaria, Pottruck fue elegido el jugador más valioso de su equipo en University of Pennsylvania. Después de terminar su MBA en Wharton y tras un breve paso por Citigroup, se integró a Charles Schwab como jefe de marketing, trasladándose de Nueva York a San Francisco. Extremadamente trabajador, Pottruck no podía entender por qué sus colegas resentían las largas horas que él trabajaba y su agresividad para presionar por resultados. “Pensaba que mis logros hablarían por sí mismos”, señaló. “Nunca se me ocurrió que mi nivel de energía intimidaría y ofendería a otras personas, porque en mi mente yo estaba tratando de ayudar a la empresa”.

Pottruck se sorprendió cuando su jefe le dijo: “Dave, tus colegas no confían en ti”. Según recordó: “Ese feedback clavó como un puñal en mi corazón. Yo estaba en estado de negación, no me veía a mí mismo como los demás me veían. Me convertí en un imán para la fricción, pero no tenía idea de cuán individualista les parecía a otras personas. Aun así, en algún lugar de mi ser interior el feedback resonó como verdadero”. Pottruck se dio cuenta de que no tendría éxito a menos que identificara y superara sus puntos ciegos.

La negación puede ser el mayor obstáculo que enfrentan los líderes en su camino al autoconocimiento. Todos ellos tienen egos que necesitan ser aplacados, inseguridades que necesitan ser atenuadas, temores que necesitan ser despejados.

Los líderes auténticos se dan cuenta de que tienen que estar dispuestos a recibir feedback, especialmente del tipo que no quieren escuchar. Fue sólo después de su segundo divorcio que Pottruck finalmente reconoció que aún tenía grandes puntos ciegos: “Cuando fracasó mi segundo matrimonio, pensé que tenía un problema de selección de esposa”. Luego trabajó con un consejero que le hizo ver algunas duras verdades: “La buena noticia es que usted no tiene un problema de selección de esposa; la mala noticia es que usted tiene un problema de comportamiento como esposo”. Pottruck hizo entonces un esfuerzo deliberado por cambiar. En sus palabras: “Fui como una persona que ha sufrido tres ataques cardíacos y finalmente se da cuenta de que debe dejar de fumar y bajar algo de peso”.

En la actualidad Pottruck está felizmente casado y escucha atentamente cuando su esposa le ofrece un feedback construc-

tivo. Él reconoce que a veces cae en sus viejos hábitos, especialmente en situaciones de alto estrés, pero ahora ha desarrollado maneras de lidiar con él. “He tenido suficiente éxito en la vida para tener esa base de respeto por mí mismo, así que puedo recibir la crítica y no negarla. He aprendido finalmente a tolerar mis fracasos y decepciones y a no castigarme por ello”.

### Practique sus valores y principios

Los valores que forman la base del liderazgo auténtico se derivan de sus creencias y convicciones, pero usted no sabrá cuáles son sus verdaderos valores hasta que sean puestos a prueba bajo presión. Es relativamente fácil enumerar sus valores y guiarse por ellos cuando las cosas marchan bien. Cuando su éxito, su carrera o incluso su vida penden de un hilo, usted aprende qué es lo más importante, qué está preparado para sacrificar y qué concesiones está dispuesto a hacer.

Los principios de liderazgo son valores llevados a la acción. Tener una sólida base de valores y ponerlos a prueba bajo fuego permite desarrollar los principios que se utilizarán al liderar. Por ejemplo, un valor como “preocupación por los demás” podría traducirse en un principio como “crear un ambiente de trabajo donde las personas sean respetadas por sus aportes, tengan seguridad laboral y puedan concretar su potencial”.

Considere el caso de Jon Huntsman, fundador y presidente de Huntsman Corporation. Sus valores éticos fueron desafiados profundamente cuando trabajó para el gobierno de Richard Nixon en 1972, un poco antes de Watergate. Tras un breve paso por el Departamento de Salud, Educación y Bienestar, se puso bajo las órdenes de H.R. Haldeman, el poderoso jefe de gabinete del presidente Nixon. Huntsman dijo haber encontrado “muy ambivalente” la experiencia de recibir órdenes de Haldeman. “Yo no estaba preparado para acatar órdenes sin importar si eran ética o moralmente correctas”. Explicó que “tuvimos algunos choques, porque muchas cosas que Haldeman quería hacer eran cuestionables. Una atmósfera amoral impregnaba la Casa Blanca”.

Un día, Haldeman ordenó a Huntsman que le ayudara a poner una trampa a un congresista de California que se oponía a una iniciativa de la Casa Blanca. El congresista era dueño de una fábrica que supuestamente empleaba a trabajadores indocumentados. Para reunir información que difamara al congresista, Haldeman le dijo a Huntsman que consiguiera que el gerente de una planta de Huntsman Corporation introdujera algunos trabajadores indocumentados en la fábrica del congresista, en una operación encubierta.

“Hay momentos en que reaccionamos demasiado rápido y no nos damos cuenta inmediatamente de qué está bien y qué está mal”, recordó Huntsman. “Ése fue uno de aquellos momentos en que no reflexioné. Sabía instintivamente que estaba mal, pero la noción tardó algunos minutos en penetrar. Después de 15 minutos, mi brújula moral interior se activó y me permitió reconocer que esto no era lo correcto. Los valores que me habían acompañado desde mi infancia entraron en acción. A mitad

## Su desarrollo como un líder auténtico

Aplica sofisticados sistemas de información y un análisis riguroso no sólo a su capacidad central, sino también a un rango de funciones tan variadas como el marketing y los recursos humanos.

1. ¿Qué personas y experiencias durante sus primeros años tuvieron un mayor impacto en usted?
2. ¿Qué herramientas utiliza para lograr autoconocimiento? ¿Cuál es su auténtico ser? ¿En qué momentos usted se dice a sí mismo: “Éste es mi verdadero yo”?
3. ¿Cuáles son sus valores más profundos? ¿De dónde provienen? ¿Han cambiado significativamente desde su infancia? ¿Cómo sus valores determinan sus acciones?
4. ¿Qué lo motiva extrínsecamente? ¿Cuáles son sus motivaciones intrínsecas? ¿Cómo equilibra las motivaciones extrínsecas e intrínsecas en su vida?
5. ¿Qué tipo de equipo de apoyo posee? ¿Cómo puede su equipo de apoyo hacerlo un líder más auténtico? ¿Cómo debería diversificar su equipo para ampliar su perspectiva?
6. ¿Es integrada su vida? ¿Es capaz de ser la misma persona en todos los aspectos de su vida: personal, profesional, familiar y comunitario? Si no es así, ¿qué se lo impide?
7. ¿Qué significa ser auténtico en su vida? ¿Es usted más eficaz como líder cuando se comporta de manera auténtica? ¿Alguna vez ha pagado un precio por su autenticidad como líder? ¿Valió la pena?
8. ¿Qué pasos puede tomar hoy, mañana y el próximo año para desarrollar su auténtico liderazgo?



de mi conversación con nuestro gerente de planta, le dije: ‘No hagamos esto. No quiero jugar este juego. Olvida que te llamé’.

Huntsman le dijo a Haldeman que no utilizaría a sus empleados de esa forma. “Le estaba diciendo que no a la segunda persona más poderosa del país. Él no apreciaba respuestas como ésta, ya que las veía como signos de deslealtad. Habría sido lo mismo decirle adiós. Y así fue. Me fui antes de que pasaran seis meses”.

### **Equilibre sus motivaciones extrínsecas e intrínsecas**

Debido a que los líderes auténticos necesitan mantener altos niveles de motivación y conservar sus vidas en equilibrio, les resulta de vital importancia entender qué los impulsa. Existen dos clases de motivaciones: intrínsecas y extrínsecas. Aunque

deramente significativo. Alice Woodwark, de McKinsey, quien a los 29 años ya ha alcanzado un considerable éxito, reflexionó: “Mi versión del logro era bastante ingenua, nacida de cosas que aprendí temprano en la vida sobre el elogio y sobre ser valorada. Pero si solamente estás persiguiendo al conejo alrededor de la pista, no estás avanzando hacia nada significativo”.

Las motivaciones intrínsecas son congruentes con sus valores y son más gratificantes que las motivaciones extrínsecas. John Thain, CEO de la Bolsa de Valores de Nueva York, señaló: “Me motiva hacer un trabajo realmente bueno en todo lo que hago, pero prefiero multiplicar mi impacto en la sociedad a través de un grupo de personas”. O como lo expresó Ann Moore, presidenta y CEO de Time: “Llegué aquí hace 25 años exclusivamente porque adoraba las revistas y el mundo

## **Piense en su vida como una casa.**

# ¿Puede derribar las paredes entre las habitaciones y ser la misma persona en cada una de ellas?

son reacios a admitirlo, muchos líderes son impulsados al logro por la vía de medir su éxito según los parámetros del mundo exterior. Disfrutan del reconocimiento y el estatus que llegan junto con ascensos y recompensas financieras. Las motivaciones intrínsecas, por otra parte, se derivan de tener una noción sobre el significado de sus vidas. Se vinculan estrechamente con su historia de vida y con la forma como ésta se enmarca. Ejemplos incluyen el crecimiento personal, ayudar al desarrollo de otras personas, involucrarse en causas sociales y marcar una diferencia en el mundo. La clave es encontrar un equilibrio entre sus deseos de validación externa y las motivaciones intrínsecas que otorgan un sentido de realización en su trabajo.

Muchos entrevistados aconsejaron a los líderes aspirantes que tuvieran cuidado de no dejarse atrapar por las expectativas sociales, de sus pares o de sus padres. Debra Dunn, quien ha trabajado por décadas en Silicon Valley como ejecutiva de Hewlett-Packard, reconoció las presiones constantes de fuentes externas: “La ruta para acumular posesiones materiales está claramente definida. Uno sabe cómo medirla. Si uno no sigue esa ruta, la gente se pregunta cuál es tu problema. La única forma de evitar la trampa del materialismo es entender dónde uno encuentra felicidad y realización”.

Apartarse de la validación externa del logro personal no siempre es fácil. Los líderes orientados al logro crecen tan acostumbrados a sucesivos éxitos en sus primeros años que se requiere valor para ir tras sus motivaciones intrínsecas. Pero en algún punto, la mayoría de los líderes reconoce que necesitan abordar preguntas más difíciles para perseguir un éxito verda-

editorial”. Moore recibió una decena de ofertas laborales tras salir de la escuela de negocios, pero aceptó la de menor salario en Time debido a su pasión por las publicaciones.

### **Forme su equipo de apoyo**

Los líderes no pueden tener éxito por sí solos; incluso los ejecutivos en apariencia más seguros necesitan apoyo y consejo. Sin relaciones sólidas que entreguen perspectiva, es muy fácil perder el rumbo.

Los líderes auténticos forman extraordinarios equipos de apoyo que les ayudan a mantenerse en la senda correcta. Estos equipos los aconsejan en momentos de incertidumbre, los asisten en momentos de dificultad y celebran con ellos en momentos de éxito. Después de sus días más duros, los líderes encuentran alivio en estar con personas en las que pueden confiar, mostrarse abiertos y vulnerables. Durante épocas malas, atesoran a los amigos que los aprecian por ser quienes son, no por lo que son. Los líderes auténticos encuentran que sus equipos de apoyo proporcionan validación, consejo, perspectiva y llamados a corregir el rumbo cuando es necesario.

¿Cómo se forma un equipo de apoyo? La mayoría de los líderes auténticos tiene una estructura de apoyo polifacética que incluye a sus cónyuges o parejas, familiares, mentores, amigos cercanos y colegas. Construyen sus redes en el tiempo, a medida que las experiencias, historias compartidas y confianza con personas cercanas a ellos generan la confianza y seguridad que necesitan en tiempos de dificultad e incertidumbre. Los líderes deben entregar tanto a sus equipos de

apoyo como reciben de ellos, para que puedan desarrollarse relaciones mutuamente beneficiosas.

Un equipo de apoyo comienza teniendo al menos una persona en su vida con la cual usted pueda ser completamente usted mismo, con todas sus imperfecciones, y aun así ser aceptado incondicionalmente. A menudo esa persona es la única que puede decirle la verdad honesta. La mayoría de los líderes tiene su relación más cercana con sus cónyuges, aunque algunos desarrollan estos lazos con otro miembro de la familia, un amigo cercano o un mentor de confianza. Cuando los líderes pueden descansar en un apoyo incondicional, es más probable que se acepten a sí mismos como realmente son.

Muchas relaciones crecen en el tiempo mediante una expresión de valores compartidos y un propósito común. Randy Komisar, de la firma de capital de riesgo Kleiner Perkins Caufield & Byers, dijo que su matrimonio con Debra Dunn, de Hewlett-Packard, es duradero porque se arraiga en valores similares. “Debra y yo somos muy independientes, pero extremadamente armoniosos en términos de nuestros valores, principios y aspiraciones personales. Tenemos una fuerte afinidad en preguntas como: ‘¿Cuál es tu legado en este mundo?’. Es importante estar en sincronía acerca de lo que hacemos con nuestras vidas”.

Muchos líderes han tenido un mentor que cambió sus vidas. Las mejores interacciones con un mentor estimulan el aprendizaje mutuo, la exploración de valores similares y la satisfacción compartida. Cuando las personas sólo buscan que sus mentores les echen una mano, sin interesarse también en las vidas de esos mentores, la relación no durará mucho. Es su naturaleza en dos direcciones lo que sustenta la conexión.

Los grupos de apoyo personal y profesional pueden adoptar diferentes formas. Tad Piper, de Piper Jaffray, es miembro de un grupo de Alcohólicos Anónimos. Nos dijo: “Éstos no son CEO. Son simplemente un grupo de personas agradables y esforzadas que están tratando de dejar el alcohol, llevar vidas normales y trabajar juntas en ser abiertas, honestas y vulnerables. Reforzamos el comportamiento de cada una de ellas hablando en forma disciplinada sobre nuestra dependencia química a medida que avanzamos en los 12 pasos. Me siento afortunado de estar rodeado por personas que están pensando sobre estos temas y realmente haciendo algo, no solamente hablando sobre ellos”.

Las experiencias de Bill George se asemejan a las de Piper: en 1974, se integró a un grupo de amigos que se formó después

de un retiro de fin de semana. Más de 30 años después, el grupo todavía se reúne todos los miércoles en la mañana. Luego de un período inicial para ponerse al día con las vidas de cada uno y discutir sobre cualquier dificultad que alguno de ellos pudiera estar enfrentando, uno de los ocho miembros del grupo lidera una conversación sobre un tópico que ha elegido. Estas conversaciones son abiertas, penetrantes y a menudo profundas. La clave de su éxito es que las personas dicen lo que realmente creen, sin temor a juicios, críticas o represalias. Todos los miembros consideran que el grupo es uno de los aspectos más importantes de sus vidas, al permitirles clarificar sus creencias, valores y comprensión de asuntos vitales, además de servirles como una fuente de feedback honesto cuando más lo necesitan.

### Integre su vida manteniéndose arraigado

Integrar sus vidas es uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes. Para llevar una vida equilibrada, usted necesita reunir todos los elementos que la constituyen –trabajo, familia, comunidad y amigos– de manera que pueda ser la misma persona en cada entorno. Piense en su vida como en una casa, con un dormitorio para su vida personal, un estudio para su vida profesional, un cuarto familiar para su familia y una sala de estar para compartir con sus amigos. ¿Puede derribar las paredes entre estas habitaciones y ser la misma persona en cada una de ellas?

Como recalcó John Donahoe, presidente de eBay Marketplaces y ex director ejecutivo global de Bain, ser auténtico significa mantener un sentido de sí mismo sin importar dónde uno se encuentre. Advirtió: “El mundo puede determinar cómo eres si se lo permites. Para tener un sentido de ti mismo a lo largo de la vida, debes tomar decisiones conscientes. Algunas veces las decisiones son realmente difíciles, y cometes muchos errores”.

Los líderes auténticos tienen una presencia firme y segura. No se presentan como una persona un día, y como otra al día siguiente. La integración exige disciplina, especialmente durante períodos de estrés, cuando es fácil volverse reactivo y volver a caer en malos hábitos. Donahoe cree firmemente que integrar su vida le ha permitido convertirse en un líder más eficaz. “No hay un nirvana”, dijo. “La lucha es constante, ya que las concesiones que uno debe hacer no se vuelven más fáciles

Los líderes auténticos saben que **la clave para lograr una organización** exitosa es contar con líderes facultados en todos los niveles, incluyendo aquellos con los que no se relacionan directamente.

a medida que se envejece”. Para los líderes auténticos, la vida personal y la vida profesional no son un juego de suma cero. Como dijo Donahoe: “Hoy no tengo la menor duda de que mis hijos me han hecho un líder mucho más eficaz en el trabajo. Tener una sólida vida personal ha hecho la diferencia”.

Liderar es un trabajo sumamente estresante. No hay forma de evitar el estrés cuando se es responsable de personas, organizaciones, resultados y de manejar las constantes incertidumbres del entorno. Cuanto más alto se llega, mayor es la libertad para controlar el propio destino, pero mayor es también el grado de estrés. La pregunta no es si usted puede evitar el estrés, sino cómo controlarlo para mantener su propio sentido de equilibrio.

Los líderes auténticos están conscientes en todo momento de la importancia de permanecer arraigados. Además de pasar tiempo con sus familias y amigos cercanos, los líderes auténticos hacen ejercicio físico, se involucran en prácticas espirituales, realizan trabajos comunitarios y retornan a los lugares donde crecieron. Todas estas actividades son esenciales para su eficacia como líderes, porque les permiten mantener su autenticidad.

## Faculte a las personas para liderar

Ahora que ya hemos discutido el proceso de descubrir su auténtico liderazgo, veamos cómo los líderes auténticos facultan a las personas en sus organizaciones para alcanzar resultados superiores en el largo plazo, que es el indicador final para todos los líderes.

Los líderes auténticos entienden que el liderazgo no tiene que ver con su éxito o con tener subordinados leales que los sigan. Saben que la clave para una organización exitosa es tener líderes facultados en todos los niveles, incluyendo a aquellos que no tienen subalternos directos. No sólo inspiran a quienes tienen a su alrededor, sino que los facultan para hacerse cargo y liderar.

La reputación de construir relaciones y facultar a las personas de la presidenta y CEO de Xerox, Anne Mulcahy, resultó fundamental en su sorprendente transformación de la compañía. Cuando le pidieron a Mulcahy tomar las riendas de la empresa tras el fracaso de su predecesor, Xerox tenía deudas por US\$ 18.000 millones y se encontraba con todas sus líneas de crédito agotadas. Con el precio de las acciones en caída libre, la moral estaba más baja que nunca. Para empeorar las cosas, la Comisión de Valores de EE.UU. estaba investigando las prácticas de reconocimiento de ingresos de la firma.

El nombramiento de Mulcahy fue una sorpresa para todos, incluso para ella. Una veterana en Xerox, había trabajado en el área de ventas y en el equipo corporativo durante 25 años, pero no en finanzas, I&D o fabricación. ¿Cómo podría Mulcahy sortear esta crisis si no tenía experiencia financiera? Ella incorporó al rol de CEO las relaciones que había construido durante 25 años, así como una impecable comprensión de la organización y, sobre todo, su credibilidad como una líder auténtica. Ella se desvió por Xerox, y todos en la empresa lo

sabían. Por eso estuvieron dispuestos a realizar un esfuerzo adicional por ella.

Tras su nombramiento, Mulcahy se reunió personalmente con los 100 más altos ejecutivos de Xerox para preguntarles si permanecerían con la empresa a pesar de los desafíos por delante. “Yo sabía que había personas que no me apoyaban”, dijo. “Así que confronté a un par de ellas y les dije: ‘Esto se trata de la empresa’”. Las primeras dos personas con las que Mulcahy habló, ambas a cargo de grandes unidades operativas, decidieron irse, pero las restantes 98 se comprometieron a quedarse.

Durante la crisis, los empleados de Xerox fueron facultados por Mulcahy para hacerse cargo y liderar, a fin de devolver a la empresa su grandeza pasada. Al final, su liderazgo permitió a Xerox evitar la bancarrota al pagar US\$ 10.000 millones de deuda y restablecer el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad con una combinación de ahorro de costos y nuevos productos innovadores. Como resultado, el precio de las acciones se triplicó.

...

Tal como Mulcahy, todos los líderes tienen que obtener resultados de negocios. Al crear un ciclo virtuoso donde los resultados refuerzan la eficacia de su liderazgo, los líderes auténticos son capaces de mantener esos resultados en tiempos buenos y malos. Su éxito les permite atraer a personas talentosas y alinear las actividades de los empleados con metas compartidas, a medida que facultan a otros en su equipo para liderar asumiendo desafíos mayores. Efectivamente, los resultados superiores durante un período sostenido de tiempo son la marca definitiva de un líder auténtico. Puede ser factible impulsar resultados de corto plazo sin ser auténtico, pero el liderazgo auténtico es el único camino que conocemos para generar resultados sustentables en el largo plazo.

Para los líderes auténticos, existen recompensas especiales. Ningún logro individual puede igualar la satisfacción de liderar a un grupo de personas para alcanzar un objetivo loable. Cuando se cruza la meta juntos, rápidamente se esfuman todo el dolor y el sufrimiento que usted pueda haber experimentado. Los reemplaza una profunda satisfacción interna de haber facultado a otros y haber hecho del mundo un lugar mejor. Ése es el desafío y la realización de un auténtico liderazgo. ♥

---

**Bill George**, ex presidente y CEO de Medtronic, es profesor de prácticas de gestión en Harvard Business School, en Boston.

**Peter Sims** estableció “Perspectivas de liderazgo”, una clase sobre desarrollo de liderazgo en Stanford Graduate School of Business, en California. **Andrew N. McLean** es investigador asociado en Harvard Business School. **Diana Mayer** es una ex ejecutiva de Citigroup en Nueva York. Este artículo fue adaptado de True North: Discover Your Authentic Leadership, de Bill George y Peter Sims (Jossey-Bass, por publicarse en marzo de 2007).

Reimpresión R0702H-E

# Competir mediante el análisis

*Algunas empresas han construido sus negocios sobre la base de su capacidad para reunir, analizar y actuar a partir de datos. Todas las empresas pueden aprender de lo que hacen estas compañías.*

por **Thomas H. Davenport**

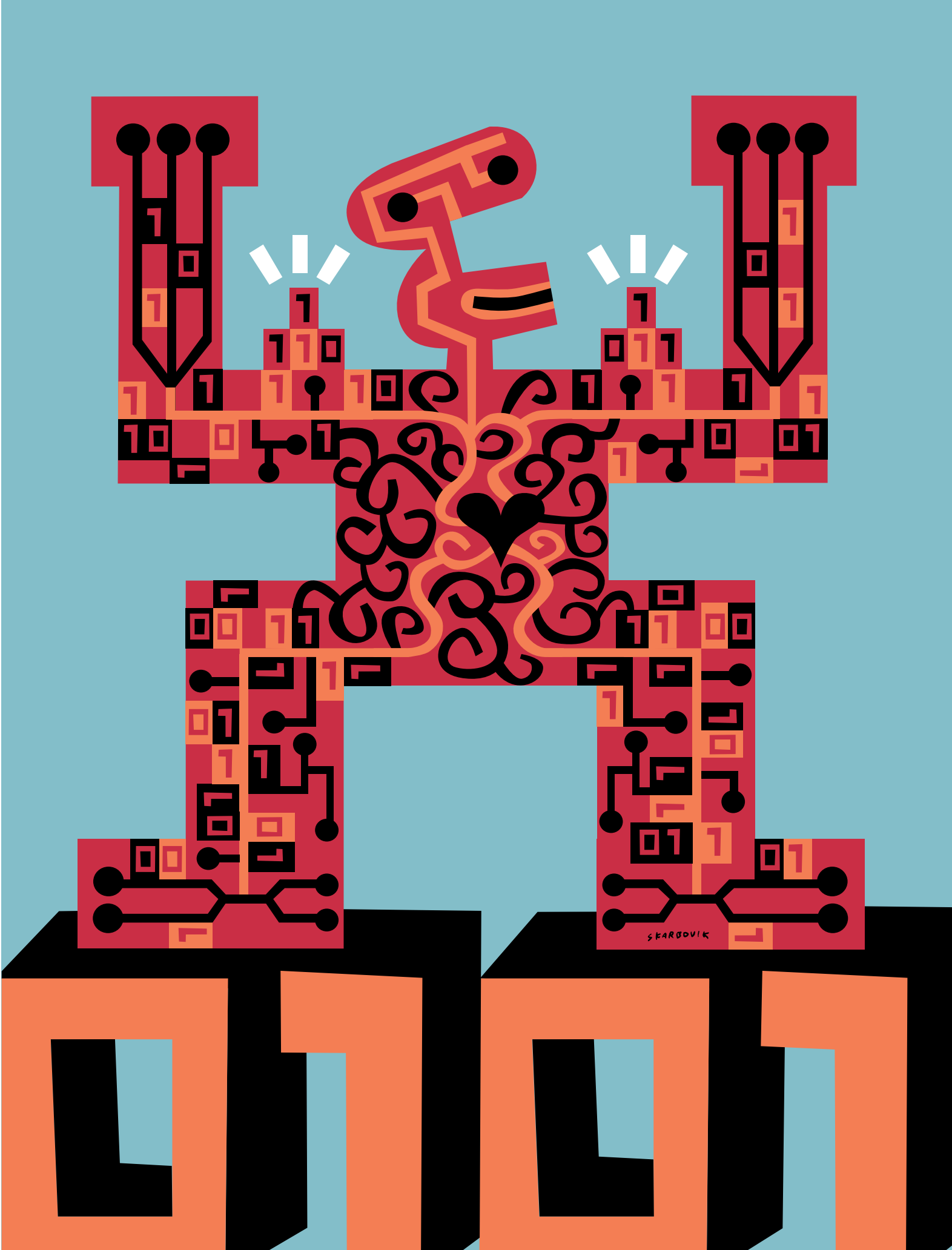
**TODOS CONOCEMOS EL** poder de una aplicación revolucionaria. A través de los años, los innovadores sistemas de empresas tales como American Airlines (reservas electrónicas), Otis Elevator (mantenimiento predictivo) y American Hospital Supply (pedidos en línea) han aumentado drásticamente los ingresos y el prestigio de sus creadores. Estas elogiadas –y codiciadas– aplicaciones acumularon y emplearon la información de maneras que cambiaron completamente las expectativas de los clientes y optimizaron las operaciones a niveles sin precedentes. Hicieron que la tecnología se transforme de una simple herramienta de apoyo a un arma estratégica.

Las empresas en busca de aplicaciones revolucionarias suelen apuntar toda su artillería al área que promete generar la mayor ventaja competitiva. Pero una nueva clase de empresas está subiendo las apuestas. Organizaciones como Amazon, Harrah's, Capital One y los Red Sox de Boston han dominado sus respectivos sectores mediante un despliegue analítico de calibre industrial aplicado a una amplia gama de actividades. En esencia, están transformando sus organizaciones en ejércitos de aplicaciones revolucionarias y cuantificando su camino hacia la victoria.

Las organizaciones compiten mediante el análisis no sólo porque pueden –los negocios hoy en día están inundados de datos y de sistemas para

Publicación original: enero de 2006

Lasse Skarbovik



## Competir mediante el análisis

analizarlos—, sino también porque deberían. En una época en la que en muchos sectores las empresas ofrecen productos similares y utilizan tecnologías comparables, los procesos de negocios son uno de los pocos espacios restantes de diferenciación. Y los competidores analíticos exprimen hasta la última gota de valor de esos procesos. Así, al igual que otras empresas, saben qué productos quieren sus clientes, pero también saben qué precios están dispuestos a pagar esos clientes, cuántos artículos comprarán a lo largo de sus vidas y qué estímulos llevarán a las personas a comprar más. Al igual que

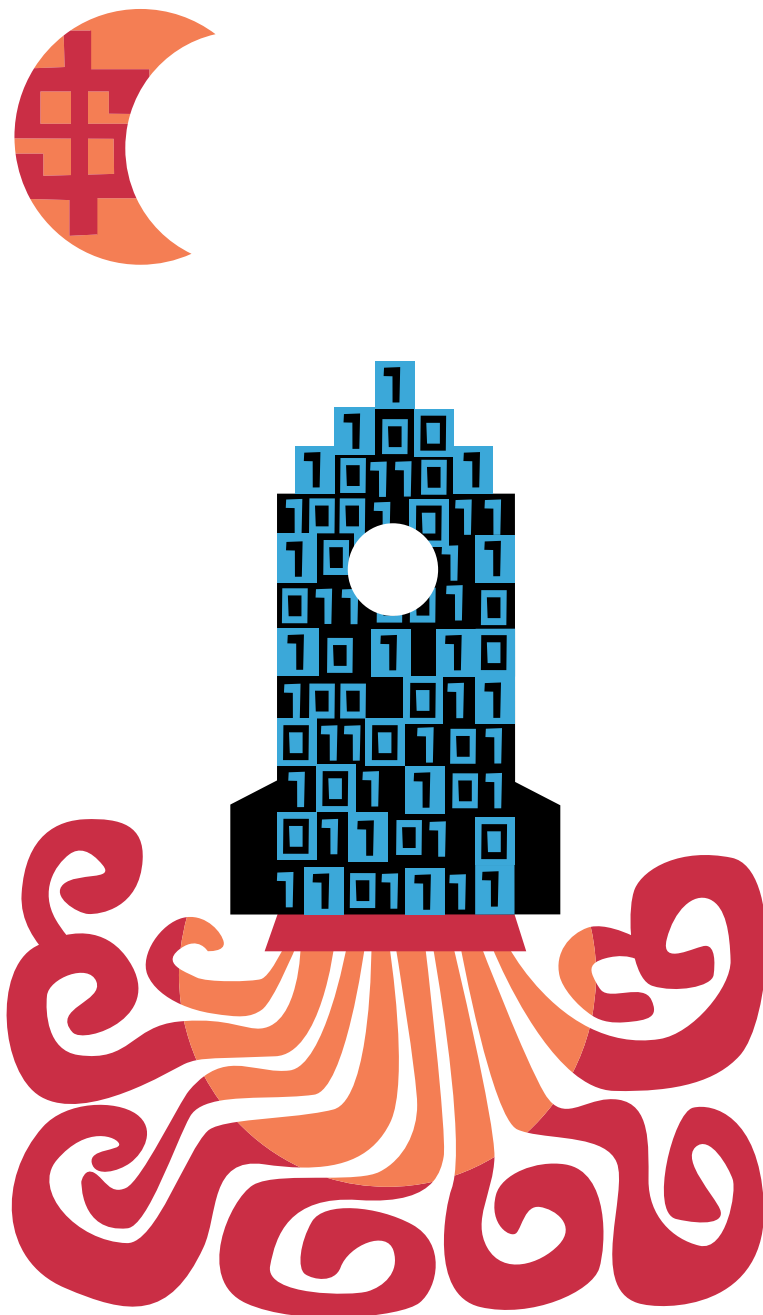
otras empresas, conocen los costos de compensación y las tasas de rotación, pero también pueden calcular en qué medida el personal contribuye o no a los resultados finales y cómo los niveles de salarios se relacionan con el desempeño individual. Al igual que otras empresas, saben cuando se produce una escasez de inventario, pero también pueden predecir problemas en la demanda y en la cadena de suministro, para alcanzar así bajos niveles de inventario y altas tasas de pedidos perfectos.

Además, los competidores analíticos hacen todo esto de manera coordinada, como parte de una estrategia integral defendida por la alta dirección y transmitida hacia los tomadores de decisiones en todos los niveles. Los empleados contratados por su habilidad con los números o entrenados para reconocer su importancia son provistos con la mejor evidencia y las mejores herramientas cuantitativas. Como resultado, toman las mejores decisiones: grandes y pequeñas, todos los días, una y otra vez.

Si bien numerosas organizaciones están adoptando el enfoque analítico, sólo unas pocas han alcanzado tal nivel de destreza. Pero los competidores analíticos son los líderes en sus diversos campos, ya sea en productos de consumo, finanzas, comercio minorista, viajes y entretenimiento, entre otros. El análisis ha sido instrumental para Capital One, cuyas ganancias por acción han crecido más de 20% cada año desde que se abrió a la bolsa. Ha permitido a Amazon dominar el comercio minorista por Internet y obtener utilidades a pesar de enormes inversiones en crecimiento e infraestructura. En los deportes, la verdadera arma secreta no son los esteroides, sino las estadísticas, como lo demuestran las espectaculares victorias de los Red Sox de Boston, los New England Patriots y los A's de Oakland.

En estas organizaciones, el manejo virtuoso de la información es muchas veces parte de la marca. La compañía de seguros Progressive saca partido publicitario de su detallado análisis de las tarifas a nivel individual. Los clientes de Amazon pueden observar cómo la empresa aprende sobre ellos y su servicio se vuelve más personalizado a medida que realizan compras frecuentes. Gracias al best-seller *Moneyball*, de Michael Lewis, que demostró el poder de las estadísticas en el béisbol profesional, los A's de Oakland son tan famosos por sus obsesivos cálculos numéricos como por su poderío atlético.

Para identificar las características que comparten los competidores analíticos, dos de mis colegas en el Working Knowledge Research



Center de Babson College y yo estudiamos a 32 organizaciones comprometidas con el análisis cuantitativo de datos. De ellas, clasificamos a 11 como competidores analíticos integrales, lo que significaba que su alta dirección había establecido el análisis como una pieza clave en sus estrategias; que tenían en desarrollo múltiples iniciativas que involucraban complejos análisis estadísticos y de datos; y que gestionaban su actividad analítica al nivel de la empresa, y no departamental.

Este artículo detalla las características y prácticas de estos maestros de la estadística y describe algunos de los cambios sustanciales que otras empresas deben efectuar para competir en la arena cuantitativa. Como cabría esperar, la transformación requiere de inversiones considerables en tecnología, de acumular enormes cantidades de información y de formular estrategias para la gestión de la información que abarquen a toda la empresa. Pero, no menos importante, requiere de un compromiso explícito e irrestricto por parte de los ejecutivos y de su voluntad para cambiar la manera en que los empleados trabajan, piensan y son tratados. Como frecuentemente lo expresa Gary Loveman, CEO del competidor analítico Harrah's: "¿Creemos que esto es cierto? ¿O sabemos que lo es?"

### **Anatomía de un competidor analítico**

Un competidor analítico que está en la cima de su juego es Marriott International. Durante los últimos 20 años, la empresa ha perfeccionado su sistema para determinar el precio óptimo de las habitaciones (el proceso analítico clave para los hoteles, conocido como gestión de ingresos) hasta convertirlo en una ciencia. Hoy, sus ambiciones son mucho mayores. Mediante su programa Total Hotel Optimization, Marriott ha extendido su experticia cuantitativa a áreas tales como las instalaciones para conferencias y servicios de catering, y a través de Internet ha puesto herramientas relacionadas a disposición de gerentes de ingresos y dueños de hoteles. Ha desarrollado sistemas para optimizar las ofertas a clientes frecuentes y evaluar la probabilidad de que esos clientes deserten hacia la competencia. A nivel local, ha dado a los gerentes de ingresos la facultad para anular las recomendaciones del sistema cuando existen factores locales imprevistos (como el elevado número de evacuados del huracán Katrina que fueron derivados a Houston). La empresa incluso ha creado un modelo de oportunidad de ingresos, que computa los ingresos reales como un porcentaje de las tarifas óptimas que pudieron haberse cobrado. Ese porcentaje ha aumentado de 83% a 91%, a medida que los análisis de gestión de ingresos de Marriott se han afianzado en toda la empresa. La voz ha corrido entre los propietarios hoteleros y franquiciados: si usted quiere extraer el máximo ingreso posible de su inventario, el enfoque de Marriott es la solución.

Claramente, las organizaciones como Marriott no se comportan como empresas tradicionales. Los clientes notan la diferencia en cada interacción; los empleados y proveedores la experimentan todos los días. Nuestro estudio descubrió tres atributos clave entre los competidores analíticos:

**Uso generalizado de modelos y optimización.** Cualquier empresa puede generar estadísticas descriptivas simples acerca de diversos aspectos de su negocio, por ejemplo, el ingreso promedio por empleado, o el tamaño promedio de los pedidos. Pero los competidores analíticos miran mucho más allá de las estadísticas básicas. Estas empresas usan modelos predictivos para identificar a los clientes más rentables, así como a aquellos que tienen el mayor potencial de rentabilidad y aquellos con mayor probabilidad de cerrar sus cuentas. Combinan la información generada internamente con información adquirida de fuentes externas (la cual analizan con mayor detalle que sus competidores menos expertos en estadística) para obtener una comprensión cabal de sus clientes. Optimizan sus cadenas de suministro y de esa manera pueden determinar el impacto de una restricción inesperada, simular alternativas y desviar sus envíos para sortear el problema. Determinan los precios en tiempo real para obtener el mayor rendimiento posible de cada transacción con sus clientes. Elaboran modelos complejos para observar cómo sus costos operacionales se relacionan con su desempeño financiero.

Los líderes del análisis recurren también a sofisticados experimentos para medir el impacto general o "impulsión" de las estrategias de intervención y luego aplican los resultados para mejorar continuamente los análisis subsiguientes. Capital One, por ejemplo, realiza más de 30.000 experimentos por año, con distintas tasas de interés, incentivos, formatos de correo directo y otras variables. Su objetivo es maximizar la probabilidad de que los clientes potenciales contraten tarjetas de crédito y de que a la vez cumplan sus obligaciones con Capital One.

Progressive se vale de experimentos similares usando información ampliamente disponible sobre la industria de seguros. La empresa define grupos reducidos, o células, de clientes: por ejemplo, los motociclistas de 30 años o más, con educación universitaria, calificación crediticia por sobre un determinado nivel y sin accidentes previos. Para cada célula, la empresa realiza un análisis de regresión para identificar los factores que se correlacionan más estrechamente con las pérdidas generadas por ese grupo. Luego establece precios para las células, los que deberían permitirle obtener utilidades en toda su cartera de grupos de clientes, y emplea software de simulación para poner a prueba las implicaciones financieras de sus hipótesis. Con este enfoque, Progressive puede asegurar de manera rentable a clientes en categorías tradicionalmente de alto riesgo. Otras aseguradoras rechazan de plano a los clientes de alto riesgo, sin molestarse en ahondar más profundamente en la información (aunque incluso los competidores tradicionales, como Allstate, están comenzando a adoptar el análisis como estrategia).

**Un enfoque a nivel de empresa.** Los competidores analíticos comprenden que la mayoría de las funciones de negocios –incluso aquellas, como el marketing, que históricamente

han dependido más del arte que de la ciencia— pueden ser mejoradas mediante el empleo de técnicas cuantitativas sofisticadas. Estas organizaciones no obtienen ventaja de una única aplicación revolucionaria, sino más bien de múltiples aplicaciones que apoyan a muchas áreas del negocio y que, en algunos casos, son desplegadas para su uso por parte de clientes y proveedores.

UPS ejemplifica la evolución desde ser un usuario de análisis circunscritos hasta convertirse en un competidor analítico exhaustivo. Si bien la empresa es una de las exponentes más rigurosas a nivel mundial de la investigación de operaciones y la ingeniería industrial, hasta hace muy poco sus capacidades se concentraban en ámbitos reducidos. Hoy, UPS despliega sus habilidades estadísticas para rastrear el movimiento de paquetes y anticipar e influir las acciones de las personas, evaluando la probabilidad de pérdida de clientes e identificando las fuentes de los problemas. El Customer Intelligence Group de UPS, por ejemplo, es capaz de predecir con exactitud las deserciones de clientes mediante el análisis de las quejas y los patrones de uso. Cuando los datos apuntan hacia un potencial desertor, un agente de ventas contacta a ese cliente para revisar y resolver el problema, lo que reduce drásticamente la pérdida de cuentas. UPS aún carece de la amplitud de iniciati-

vas de un competidor analítico integral, pero está avanzando en esa dirección.

Los competidores analíticos abordan todas estas actividades, cualquiera sea su procedencia, como una iniciativa única, coherente y con frecuencia agrupada bajo un solo título; por ejemplo, “estrategia basada en la información” en el caso de Capital One, o “gestión de clientes basada en la información” en el de Barclays Bank. Estos programas operan no sólo bajo un nombre común, sino también bajo un liderazgo común y con tecnologías y herramientas comunes. En las empresas tradicionales, la “inteligencia de negocios” (el término que emplean los profesionales de TI para designar a los procesos y el software de análisis y reporte) suele ser gestionada por los departamentos; las funciones de procesamiento numérico seleccionan sus propias herramientas, controlan sus propios almacenes de datos y capacitan a sus propios empleados. Pero ése es el camino hacia el caos. Para empezar, la proliferación de hojas de cálculo y bases de datos desarrolladas por los usuarios conduce inevitablemente a múltiples versiones de indicadores clave dentro de una organización. Además, estudios han demostrado que entre 20% y 40% de las hojas de cálculo contienen errores; cuantas más hojas de cálculo circulan por la empresa, más fértil es el terreno para equivocaciones. En contraste, los competidores

## El juego de las estadísticas

El debate “análisis contra intuición”, favorito de los comentaristas políticos durante las dos últimas elecciones presidenciales en EE.UU., está en boga en el deporte profesional, debido a varios libros exitosos y victorias de alto perfil. Por ahora, el análisis parece llevar la delantera.

En particular, las estadísticas son un componente importante de la selección y el despliegue de jugadores. El libro *Moneyball*, de Michael Lewis, se centra en el uso del análisis en la selección de jugadores para los A’s de Oakland, un equipo que gana gastando muy poco. Los New England Patriots, que dedican una enorme atención a las estadísticas, han ganado tres de los últimos cuatro Super Bowls, y su nómina salarial ocupa el puesto 24 de la liga. Los Red Sox de Boston han adoptado las llamadas “*sabermetrics*” (la aplicación del análisis al béisbol), al punto de contratar a Bill James, el famoso estadístico del béisbol que acuñó el término. Las estrategias analíticas de recursos humanos también están comenzando a dominar la escena del fútbol europeo. Un importante equipo, el A.C. Milan de Italia, emplea modelos predictivos de su centro de investigación Milan Lab para prevenir lesiones analizando datos fisiológicos, ortopédicos y psicológicos obtenidos de una variedad de fuentes.

El Bolton Wanderers, un ascendente equipo de fútbol inglés, es conocido por el amplio uso de información por parte de su técnico para evaluar el desempeño de sus jugadores.

Sin embargo, los directores técnicos —al igual que los líderes de negocios— rara vez tienen una postura absoluta en materia de datos versus intuición. Por ejemplo, Tony La Russa, entrenador de los Cardinals de St. Louis, combina de manera brillante el análisis con la intuición para decidir cuándo reemplazar a un jugador en un partido o contratar a alguien “motivador” para levantar el espíritu del equipo. En su reciente libro *Three Nights in August*, Buzz Bissinger describe ese equilibrio: “La Russa apreciaba la información generada por computadora. Estudiaba las filas y las columnas. Pero también sabía que su aplicación en el béisbol tenía un límite, y que un exceso de análisis incluso podía confundir. A su juicio, no había modo de cuantificar el deseo. Y los números le decían exactamente lo que necesitaba saber, cuando los combinaba con 24 años de experiencia como entrenador”.

Esta última oración es la clave. Ya sea al analizar el historial de desempeño de alguien o al observar la expresión en el rostro de un empleado, los líderes recurren a su propia experiencia para interpretar la “evidencia” en todas sus formas.



analíticos forman grupos centralizados para asegurar que la información crucial y otros recursos sean bien gestionados y que las distintas partes de la organización puedan compartir la información con facilidad, sin el impedimento de formatos, definiciones y estándares inconsistentes.

Algunos competidores analíticos aplican el mismo enfoque de empresa tanto a las personas como a la tecnología. Procter & Gamble, por ejemplo, creó recientemente una especie de supergrupo de análisis compuesto por más de 100 analistas provenientes de funciones tales como operaciones, cadena

CEO que han impulsado el vuelco de sus empresas hacia el análisis, como Loveman de Harrah's, Jeff Bezos de Amazon y Rich Fairbank de Capital One. Antes de jubilarse de Sara Lee Bakery Group, el ex CEO Barry Beracha mantenía un cartel en su escritorio que resumía su filosofía personal y organizacional: "En Dios confiamos; todos los demás deben traer datos". Nos topamos con algunas empresas en las que los líderes de alguna unidad funcional o de negocios intentaban en solitario impulsar el análisis al interior de su organización, y unos cuantos habían tenido algún progreso. Pero descubrimos que estos

**Los empleados contratados por su experiencia** con los números o capacitados para reconocer su importancia cuentan con la mejor evidencia y las mejores herramientas cuantitativas. En consecuencia, toman las mejores decisiones.

de suministro, ventas, investigación del consumidor y marketing. Si bien la mayoría de los analistas están insertos en unidades operativas de la empresa, el grupo es coordinado centralmente. Como resultado de esta consolidación, P&G puede aplicar una masa crítica de experticia a sus problemas más urgentes. Así, por ejemplo, los analistas de ventas y marketing proveen información acerca de las oportunidades de crecimiento en los mercados existentes a los analistas que diseñan las redes de suministro. Los analistas de cadena de suministro, por su parte, aplican su conocimiento en ciertas técnicas de análisis de decisiones a áreas nuevas, tales como la inteligencia competitiva.

El grupo de P&G también aumenta la visibilidad de la toma de decisiones analíticas al interior de la empresa. Anteriormente, los analistas expertos de P&G habían mejorado los procesos de negocios y ahorrado dinero a la compañía; pero debido a que estaban recluidos en áreas dispersas, muchos ejecutivos no sabían qué tipos de servicios ofrecían ni cuán eficaces podían ser. Ahora es más probable que esos ejecutivos aprovechen la abundante reserva de experticia existente en la empresa para sus proyectos. Mientras tanto, la destreza en el procesamiento numérico se ha vuelto parte de la historia que P&G comunica a sus inversionistas, a los medios y al público.

**Altos ejecutivos que actúan como defensores.** La adopción del enfoque analítico por parte de toda una empresa propulsa cambios en la cultura, en los procesos, en el comportamiento y en las habilidades de muchos empleados. Por lo tanto, como cualquier transición importante, requiere del liderazgo de ejecutivos ubicados en el más alto nivel que tengan una pasión por el análisis cuantitativo. Idealmente, el principal defensor es el CEO; de hecho, encontramos el caso de numerosos

ejecutivos de niveles inferiores carecían de la influencia, la perspectiva y el alcance interfuncional para cambiar la cultura de manera significativa.

Los CEO que lideran la cruzada analítica deben tener tanto una apreciación como una familiaridad con el tema. No hace falta una formación en estadística, pero sí comprender la teoría detrás de los distintos métodos cuantitativos, de manera de reconocer las limitaciones de esos métodos: qué factores están siendo ponderados y cuáles no. Cuando los CEO necesitan ayuda para comprender las técnicas cuantitativas, recurren a expertos que entienden el negocio y la forma como el análisis puede aplicarse a él. Entrevistamos a varios líderes que habían contratado a tales asesores, y todos ellos subrayaron la necesidad de encontrar a alguien capaz de explicar las cosas en un lenguaje sencillo y de quien pudiera confiarse que no distorsionaría las cifras. Algunos CEO con los que hablamos se habían rodeado de personas muy analíticas, como profesores, consultores, graduados del MIT y otros. Pero la suya es más una preferencia personal que una práctica necesaria.

Desde luego, no todas las decisiones deberían basarse en el análisis cuantitativo, al menos no completamente. Los asuntos de personal, en particular, suelen resolverse apropiadamente mediante el instinto y la información anecdótica. Cada vez más organizaciones están supeditando sus decisiones de reclutamiento y contratación al análisis estadístico (vea el recuadro "El juego de las estadísticas"), pero las investigaciones muestran que los seres humanos pueden formarse un juicio rápido y sorprendentemente acertado de la personalidad y el carácter sobre la base de observaciones simples. Para los líderes con mentalidad analítica, entonces, el desafío se reduce a saber cuándo guiarse por los números, y cuándo guiarse por la intuición.

### Sus fuentes de fortaleza

Los competidores analíticos son mucho más que simples fábricas de procesamiento de números. Es cierto que aplican la tecnología –con una mezcla de fuerza bruta y delicadeza– a diversos problemas de negocios. Pero también orientan sus energías a encontrar el foco correcto, construir la cultura correcta y contratar a las personas correctas para hacer un uso óptimo de la información que procesan constantemente. En definitiva, son las personas y la estrategia, tanto o más que las tecnologías de información, las que dan su fortaleza a estas organizaciones.

**El foco correcto.** Si bien los competidores analíticos fomentan la toma de decisiones universales basadas en datos, deben definir hacia dónde orientar los esfuerzos intensivos en recursos. Por lo general, escogen varias funciones o iniciativas que en conjunto conforman una estrategia integral. Harrah's, por ejemplo, ha orientado gran parte de su actividad analítica a aumentar la lealtad de los clientes, el servicio al cliente y

adoptando la econometría mediante un conjunto de técnicas estadísticas para medir el grado de impulsión generado por diferentes campañas y promociones a lo largo del tiempo.

Los exponentes más destacados del enfoque analítico no sólo analizan su propio ombligo, sino que ayudan a sus clientes y proveedores a analizar los suyos. Wal-Mart, por ejemplo, insiste en que sus proveedores utilicen su sistema Retail Link para monitorear el movimiento de productos por tienda, planificar promociones y configuraciones dentro de las tiendas y reducir las faltas de stock. E.&J. Gallo provee a sus distribuidores de información y análisis sobre los costos y precios de los minoristas, para que puedan calcular la rentabilidad por botella de cada uno de sus 95 vinos. Los distribuidores, a su vez, usan esa información para ayudar a los minoristas a optimizar sus mezclas de productos y, al mismo tiempo, persuadirlos de aumentar el espacio en góndola para los productos de Gallo. Procter & Gamble ofrece información y análisis a sus clientes minoristas, como parte de un programa llamado Joint Value

En las compañías tradicionales, los departamentos gestionan las funciones analíticas y de cálculos numéricos, seleccionan sus propias herramientas y capacitan a su propio personal.

**Sin embargo, ahí radica el caos.**

otras áreas relacionadas, como la fijación de precios y las promociones. UPS ha ampliado su foco desde la logística hacia los clientes, a fin de entregar un servicio superior. Aunque estas estrategias polifacéticas caracterizan a los competidores analíticos, los ejecutivos que entrevistamos advirtieron a las empresas del peligro de volverse demasiado difusas en sus iniciativas o perder de vista la intención de negocios detrás de cada una.

Otra consideración al momento de asignar recursos es cuán favorables se muestran determinadas funciones al análisis en profundidad. Existen al menos siete blancos comunes para la actividad analítica, y en sectores específicos pueden presentarse otros de carácter particular (vea el recuadro “Cosas en las que se puede contar”). Los modelos y algoritmos estadísticos de los que depende la posibilidad de grandes avances de desempeño hacen que algunas perspectivas resulten especialmente tentadoras. El marketing, por ejemplo, siempre ha sido difícil de cuantificar debido a su arraigo en la psicología. Pero ahora las empresas de productos de consumo pueden perfeccionar su investigación de mercado mediante la teoría de la utilidad de atributos múltiples, una herramienta para comprender y predecir las conductas y decisiones de los consumidores. De modo similar, la industria de la publicidad está

Creation, así como a sus proveedores para ayudarles a mejorar su capacidad de respuesta y reducir sus costos. El proveedor hospitalario Owens & Minor facilita servicios similares, que permiten a sus clientes y proveedores acceder y analizar su información de compras y ventas, investigar patrones de pedidos en busca de oportunidades de consolidación y traspasar las compras fuera de contrato a contratos grupales que incluyan productos distribuidos tanto por Owens & Minor como por sus competidores. Por ejemplo, Owens & Minor podría mostrar a los ejecutivos de una cadena de hospitales cuánto dinero podrían ahorrar si consolidaran las compras de diversas ubicaciones, o ayudarles a ver los pros y los contras de aumentar la frecuencia de entrega, frente a la alternativa de mantener inventario.

**La cultura correcta.** La cultura es un concepto blando; el análisis es una disciplina dura. No obstante, los competidores analíticos deben inculcar en toda la empresa un respeto por la medición, la verificación y la evaluación de evidencia cuantitativa. Los empleados son instados a basar sus decisiones en datos concretos, y ellos saben que su desempeño se mide de la misma forma. Las áreas de recursos humanos en las empresas analíticas son rigurosas en la aplicación de indicadores a la compensación y las recompensas. Harrah's, por ejemplo, ha

cambiado drásticamente desde una cultura de recompensas basada en el paternalismo y la permanencia en el cargo, a una basada en mediciones del desempeño tan meticulosas como los resultados financieros y de servicio al cliente. Los altos ejecutivos lideraron con el ejemplo de su propio comportamiento, al mostrarse sedientos de información y confiados en su análisis. Un ejemplo de este liderazgo fue Beracha, de Sara Lee Bakery Group, conocido por sus empleados como un “sabueso de datos” porque los acosaba por información que sustentara cualquier afirmación o hipótesis.

No es de extrañar que, en una cultura analítica, en ocasiones exista tensión entre los impulsos innovadores o emprendedores y el requisito de contar con evidencia. Algunas empresas ponen un énfasis menor en el desarrollo de alto vuelo, en el que los diseñadores e ingenieros persiguen proyectos que apenas son una idea o un sueño. En estas organizaciones, la investigación y el desarrollo, al igual que otras funciones, son rigurosamente impulsadas por mediciones. En Yahoo, Progressive y Capital One, los cambios en procesos y productos se prueban a pequeña escala y se implementan a medida que son validados. Este enfoque, bien establecido dentro de varias

disciplinas académicas y de negocios (como la ingeniería, la gestión de calidad y la psicología), puede ser aplicado a la mayoría de los procesos corporativos, incluyendo aquellos que no son candidatos tan obvios, como recursos humanos y servicio al cliente. Por ejemplo, el área de recursos humanos podría elaborar perfiles con los rasgos de personalidad y estilos de liderazgo de los ejecutivos, y luego ponerlos a prueba en distintas situaciones. Después podría comparar la información sobre el desempeño individual con la información sobre personalidades, y así determinar qué rasgos son más importantes para, digamos, dirigir un proyecto que está retrasado, o para ayudar a un nuevo grupo a asimilarse.

Sin embargo, hay ocasiones en las que la decisión de hacer un cambio o intentar algo nuevo debe tomarse con una rapidez que no permite un análisis exhaustivo, o en que no es posible reunir datos con antelación. Por ejemplo, aunque Jeff Bezos prefiere enormemente cuantificar en detalle las reacciones de los usuarios antes de implementar nuevas funciones, no podía evaluar la función de “búsqueda dentro del libro” de Amazon sin aplicarla primero a una masa crítica de libros (120.000 para comenzar). También era una función costosa

## Cosas en las que se puede contar

Los competidores analíticos hacen un uso experto de estadísticas y modelos para mejorar una amplia variedad de funciones. Las siguientes son algunas aplicaciones frecuentes:

<b>FUNCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EJEMPLOS</b>
Cadena de suministro	Simular y optimizar los flujos de la cadena de existencias. Suministro; reducir el inventario y el agotamiento.	Dell, Wal-Mart, Amazon
Selección, lealtad y servicio al cliente	Identificar a los clientes con el mayor potencial de rentabilidad; aumentar la probabilidad de que deseen el producto o servicio ofrecido; retener su lealtad.	Harrah's, Capital One, Barclays
Fijación de precios	Identificar el precio que maximizará los retornos o utilidades.	Progressive, Marriott
Capital humano	Seleccionar a los mejores empleados para tareas o trabajos específicos, dentro de niveles de compensación específicos.	New England Patriots, Oakland A's, Boston Red Sox
Calidad de productos y servicios	Detectar tempranamente los problemas de calidad y minimizarlos.	Honda, Intel
Desempeño financiero	Comprender mejor los impulsores del desempeño financiero y los efectos de los factores no financieros.	MCI, Verizon
Investigación y desarrollo	Mejorar la calidad, la eficacia y, si corresponde, la seguridad de los productos y servicios.	Novartis, Amazon, Yahoo

## Su empresa compite mediante el análisis cuando...

1. Aplica sofisticados sistemas de información y un análisis riguroso no sólo a su capacidad central, sino también a un rango de funciones tan variadas como el marketing y los recursos humanos.
2. Su equipo de altos ejecutivos no sólo reconoce la importancia de las capacidades analíticas, sino que además pone su principal foco en su desarrollo y mantenimiento.
3. Aborda la toma de decisiones basada en datos no sólo como una mejor práctica, sino también como parte de una cultura que es constantemente enfatizada y comunicada por los altos ejecutivos.
4. Contrata no sólo a personas con habilidades analíticas, sino que a *muchas* personas con *las mejores* habilidades analíticas, y las considera claves para su éxito.
5. No sólo aplica el análisis en casi todas las funciones y departamentos, sino que además lo considera tan estratégicamente importante que lo gestiona a nivel de la empresa.
6. No sólo es experto en el procesamiento de números, sino que además inventa indicadores propios para usar en procesos de negocios clave.
7. No sólo utiliza copiosa información y análisis internos, sino que también los comparte con sus clientes y proveedores.
8. No sólo consume datos con avidez, sino que además aprovecha cada oportunidad para generar información, creando una cultura de “prueba y aprendizaje” basada en numerosos experimentos pequeños.
9. No sólo está comprometido a competir mediante el análisis, sino que además ha desarrollado sus capacidades durante de varios años.
10. No sólo enfatiza la importancia del análisis internamente, sino que además convierte a las capacidades cuantitativas en parte de la historia de su empresa, para ser comunicada en el informe anual y en conversaciones con analistas financieros.

de diseñar, lo cual aumentaba el riesgo. En este caso, Bezos confió en sus instintos y decidió jugarse. La función tuvo gran aceptación cuando fue introducida.

**Las personas correctas.** Las empresas analíticas contratan a personas analíticas, y al igual que todas las empresas que compiten por la vía del talento, buscan a los mejores. Por ejemplo, cuando Amazon necesitaba un nuevo director para su cadena global de suministro, reclutó a Gang Yu, un profesor de ciencias de gestión y emprendedor de software distinguido además por ser una de las máximas autoridades mundiales en análisis de optimización. El modelo de negocios de Amazon requiere que la empresa maneje un flujo constante de nuevos productos, proveedores, clientes y promociones, así como que entregue los pedidos en las fechas prometidas. Desde su llegada, Gang Yu y su equipo han comenzado a diseñar y construir sofisticados sistemas de cadena de suministro para optimizar esos procesos. Y aunque en ocasiones lanza frases como “procesos estocásticos no estacionarios”, Gang Yu también es capaz de explicar los nuevos enfoques a los ejecutivos de Amazon en claros términos de negocios.

Los competidores analíticos establecidos, como Capital One, emplean escuadrones de analistas para realizar experimentos cuantitativos y, una vez con los resultados en la mano, diseñar tarjetas de crédito y otros productos financieros. Estas iniciativas exigen un conjunto de habilidades especializadas, como puede apreciarse en la siguiente descripción de cargo (típica para un analista de Capital One):

Gran aptitud para resolver problemas conceptuales y realizar análisis cuantitativos... Experiencia laboral o formación en ingeniería, finanzas, consultoría u otras disciplinas de análisis cuantitativo. Capacidad para aprender rápidamente el uso de aplicaciones de software. Experiencia con modelos de Excel. Preferentemente con estudios de posgrado, pero no es requisito (por ejemplo, MBA). De preferencia con alguna experiencia en metodologías de gestión de proyectos, herramientas de mejoramiento de procesos (como Seis Sigma) o estadística.

Otras empresas también contratan empleados con este perfil, pero los competidores analíticos lo hacen en cantidades mucho mayores. Actualmente, Capital One busca tres veces más analistas que personal de operaciones, una práctica inusual en el sector bancario. “En realidad somos una empresa de analistas”, señaló un ejecutivo. “Es el trabajo principal aquí”.

Los buenos analistas también deben saber expresar ideas complejas mediante términos simples y tener las habilidades necesarias para interactuar con quienes toman decisiones. Una empresa de productos de consumo con un grupo de 30 analistas busca lo que llama “PhD con personalidad”, es decir, personas con experticia en matemáticas, estadística y análisis de datos que sepan, además, hablar el idioma de los negocios y ayudar a vender su trabajo internamente y a veces también al exterior. El director de un grupo de análisis de clientes de

Wachovia Bank describe la comunicación que su grupo busca tener con otras personas: “Intentamos formar a nuestra gente como parte del equipo de negocios”, explica. “Queremos que tengan voz en la empresa, que participen de la discusión de cuáles son los temas centrales, que determinen qué información necesitan los ejecutivos de la empresa y que recomienden cursos de acción a los socios comerciales. Queremos que este grupo de analistas no sea sólo un servicio general, sino una parte activa y crucial en el éxito de la unidad de negocios”.

Desde luego, no siempre es fácil encontrar la combinación de habilidades analíticas, sociales y de negocios. Cuando la

gestión de relaciones con el cliente, el punto de venta y otros sistemas garantizan que todas las transacciones y demás intercambios relevantes dejen su marca. Pero para competir sobre la base de esta información, las empresas deben presentarla en formatos uniformes, integrarla, almacenarla y volverla fácilmente accesible a todos y cada uno de sus empleados. Y necesitan *enormes cantidades* de datos. Por ejemplo, una empresa puede pasar varios años acumulando datos sobre distintos enfoques de marketing hasta que alcanza la cantidad que necesita para analizar de manera confiable la efectividad de una campaña publicitaria. Dell contrató a DDB Matrix (una

## Los analistas más competentes no sólo se sirven a sí mismos, si no que están allí para servir a los clientes y a los vendedores.

empresa de software SAS (que patrocina esta investigación junto a Intel) sabe que necesitará un experto en aplicaciones de negocios de vanguardia, como el diseño de modelos predictivos o la partición recursiva (un tipo de análisis de árbol de decisiones que se aplica a conjuntos de datos de alta complejidad), comienza la búsqueda 18 meses antes del momento en que espera llenar el cargo.

De hecho, el talento analítico podría ser a comienzos de la década de 2000 lo que el talento informático fue a fines de la década de 1990. Por desgracia, no hay demasiados candidatos para posiciones de análisis sofisticado en los mercados laborales de Estados Unidos y Europa. Algunas empresas contratan personal en países como India, donde hay muchísimos expertos en estadística. Esta estrategia puede funcionar cuando los analistas externos trabajan en problemas aislados, pero cuando es necesario un intercambio iterativo entre ellos y los encargados de tomar decisiones de negocios, la distancia puede constituir un gran obstáculo.

**La tecnología correcta.** Competir mediante el análisis significa competir en tecnología. Y, si bien la mayoría de los competidores más importantes estudian los últimos algoritmos estadísticos y los enfoques de la teoría de decisiones, también observan y extienden de manera constante los límites de las TI. En una empresa de productos de consumo, el grupo de analistas llegó a construir su propia supercomputadora porque consideraba que los modelos disponibles en el mercado no se adecuaban a sus necesidades. Por lo general, hazañas heroicas como ésta no son necesarias, pero el análisis serio sí exige los siguientes elementos:

*Una estrategia de datos.* Las empresas invierten millones de dólares en sistemas que extraen datos de todas las fuentes imaginables. La planificación de recursos empresariales, la

unidad de la agencia publicitaria DDB Worldwide) para que a lo largo de siete años creara una base de datos que incluyera un millón y medio de registros de todos sus avisos publicitarios impresos y los emitidos en radio y canales de televisión, junto con datos acerca de las ventas de Dell en cada región para cada área en la que aparecieron los avisos (antes y después de su aparición). Esta información permite a Dell adaptar sus promociones en todos los medios y para todas las regiones.

*Software de inteligencia de negocios.* El concepto de “inteligencia de negocios”, que surgió a fines de los años 80, abarca un amplio abanico de procesos y software utilizados para recabar, analizar y divulgar información con el propósito de mejorar la toma de decisiones. Las herramientas de inteligencia de negocios permiten a los empleados extraer, transformar y cargar datos para analizar y, luego, volver esos análisis accesibles en informes, alertas y tableros de control. La popularidad de la competencia analítica es, en parte, el resultado de la aparición de paquetes integrados de estas herramientas.

*Hardware computacional.* Las cantidades de datos necesarios para las aplicaciones analíticas pueden forzar la capacidad de computadoras y servidores más básicos. Muchos competidores analíticos están convirtiendo su hardware a procesadores de 64 bits que pueden procesar a alta velocidad grandes cantidades de información.

### Un largo camino por recorrer

La mayoría de las empresas en la mayoría de las industrias tiene excelentes motivos para perseguir estrategias impulsadas por el análisis. Casi todas las organizaciones que identificamos como competidores analíticos agresivos son líderes indiscutidos en sus sectores, y atribuyen gran parte de su éxito a su sobresaliente aprovechamiento de la información. El aumento de la com-

petencia global acentúa la necesidad de este tipo de destreza. Las empresas occidentales incapaces de aventajar a sus rivales indios o chinos en los costos de productos, por ejemplo, pueden buscar una ventaja optimizando sus procesos de negocios.

Sin embargo, las empresas que recién están empezando a adoptar estas estrategias descubrirán que éstas tardan varios años en dar frutos. Las empresas que analizamos en nuestro estudio recorrieron un largo y en ocasiones arduo camino. La división de tarjetas y préstamos a consumidores de Barclays Bank en el Reino Unido, por ejemplo, pasó cinco años ejecutando su plan para aplicar el análisis a la comercialización de tarjetas de crédito y otros productos financieros. La empresa tuvo que realizar cambios en los procesos de prácticamente todos los aspectos de su negocio de consumidores: la suscripción de riesgo, la fijación de límites crediticios, el servicio de cuentas, el control de fraudes, la venta cruzada, y así sucesivamente. En el plano técnico, debió integrar la información de 10 millones de clientes de Barclaycard, mejorar la calidad de los datos y desarrollar nuevos sistemas para acelerar la recopilación y el análisis de información. Además, la empresa se embarcó en una larga serie de pequeñas pruebas para comenzar a vislumbrar cómo atraer y retener a los mejores clientes al menor precio. Y tuvo que contratar nuevos empleados con excelentes habilidades cuantitativas.

Gran parte del tiempo –y del correspondiente gasto– que las empresas destinan a convertirse en competidores analíticos será ocupado en tareas tecnológicas: refinar los sistemas que generan información de transacciones, almacenar los datos para hacerlos disponibles, seleccionar e implementar software analítico y montar el entorno de hardware y comunicaciones. Y así como aquellos que no llevan un registro de la historia están condenados a no aprender de ella, las empresas que han acumulado poca información –o del tipo equivocado– necesitarán amasar un cuerpo suficiente de datos para respaldar proyecciones confiables. “Hemos acumulado datos durante seis o siete años, pero sólo en los últimos dos o tres años comenzamos a utilizarlos, porque necesitábamos tiempo y experiencia para validar las conclusiones basadas en ellos”,

señaló un ejecutivo de análisis de información de clientes de UPS.

Desde luego, los nuevos competidores analíticos tendrán que incorporar talento fresco a sus filas de personal (cuando Gary Loveman fue nombrado director de operaciones, y luego CEO de Harrah's, trajo a un grupo de expertos estadísticos que pudieran diseñar e implementar campañas de marketing y programas de lealtad basados en aspectos cuantitativos). Mientras tanto, los empleados existentes requerirán una extensa capacitación. Necesitarán saber qué información está disponible y conocer todas las formas en que esa información puede ser analizada; y deberán aprender a reconocer particularidades y deficiencias tales como la pérdida de datos, la duplicación y los problemas de calidad. Un ejecutivo con mentalidad analítica de Procter & Gamble me sugirió que las empresas deberían comenzar a mantener a sus ejecutivos en sus puestos durante períodos más largos, debido al tiempo necesario para dominar los enfoques cuantitativos en sus negocios.

El patólogo alemán Rudolph Virchow famosamente definió la tarea de la ciencia como “demarcar los límites de lo cono-cible”. Los competidores analíticos persiguen una meta similar, aunque el universo que buscan conocer está más circunscrito a las conductas de los clientes, a los movimientos de productos, al desempeño de los empleados y a las reacciones financieras. Cada día, los avances de la tecnología y la técnica permiten a las empresas manejar mejor los detalles cruciales de sus operaciones.

Los A's de Oakland no son los únicos que practican el *moneyball*. Empresas de todo tipo también quieren ser parte del juego. ♡

---

**Thomas H. Davenport** es *President's Distinguished Professor de Tecnologías de la Información y Management en Babson College, en Babson Park, Massachusetts, y director de investigación de Babson Executive Education. Es el autor de Thinking for a Living (Harvard Business School Press, 2005).*

Reimpresión R0601H-E



“Mi objetivo es hacer que nuestra compañía se convierta en uno de los recuadros del tablero de Monopolio”.



LOS MEJORES  
WHISKIES  
SELECCIONADOS  
A MANO ENTRE  
700 BARRILES.  
LA MEZCLA  
PERFECTA.

 JOHNNIEWALKERRD  @JOHNNIEWALKERRD

"UNITED BRANDS & DIAGEO TE INVITAN A CONSUMIR CON RESPONSABILIDAD".  
El consumo excesivo de alcohol es perjudicial para la salud. (Ley 42-01). [www.drinkIQ.com](http://www.drinkIQ.com)

JOHNNIE WALKER.™



# Gestionarse a sí mismo

*El éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos; sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor.*

por Peter F. Drucker

*Vivimos en una época de oportunidad sin precedentes: si se tiene ambición e inteligencia, se puede llegar a la cima de la profesión escogida, sin importar dónde se comenzó.*

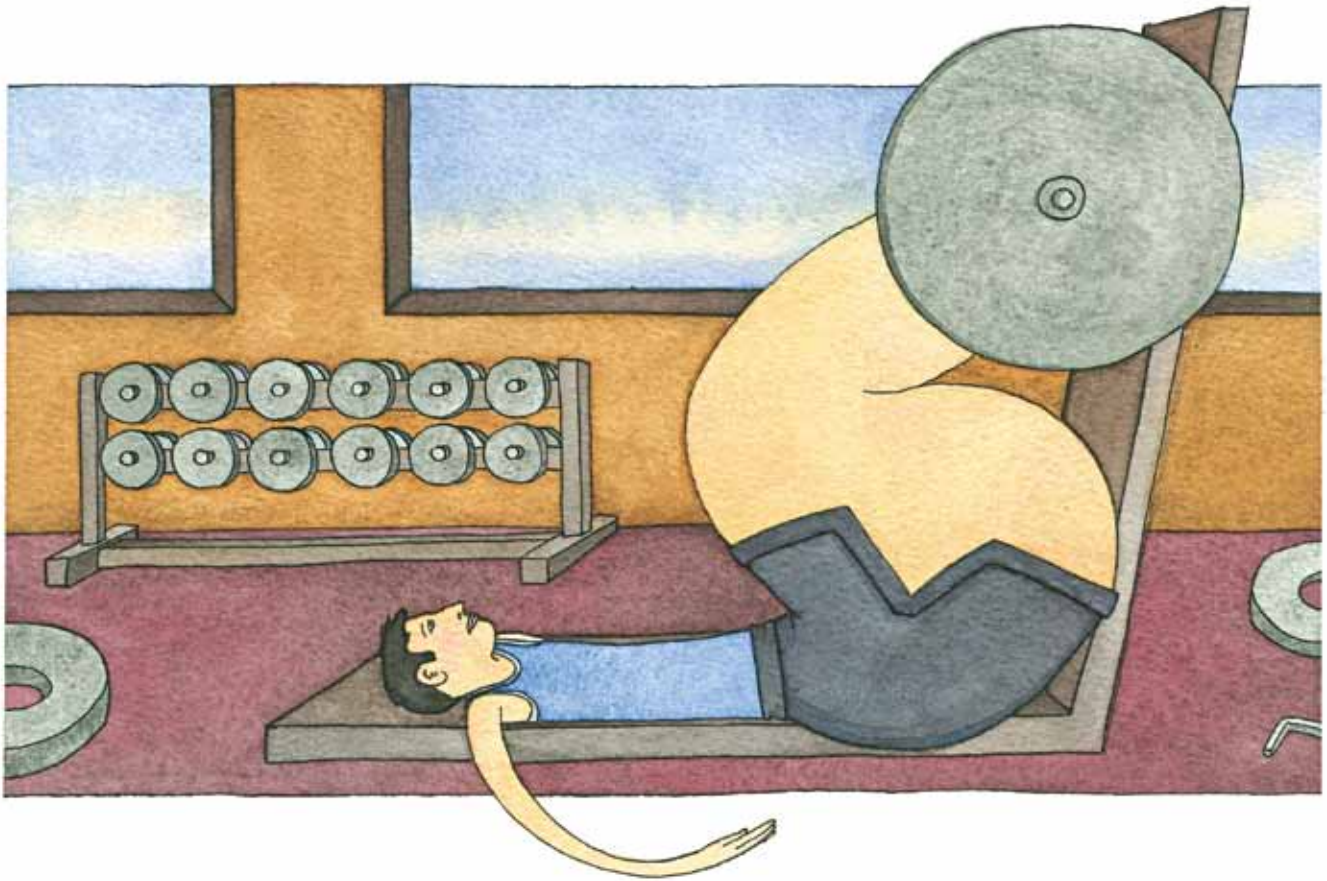
*Pero con la oportunidad viene la responsabilidad. Las empresas de hoy no están gestionando las carreras de sus empleados; los trabajadores del conocimiento deben, en la práctica, ser sus propios CEO. Depende de cada uno abrirse un lugar, saber cuándo cambiar de rumbo y mantenerse comprometido y productivo durante una vida laboral que podría abarcar unos 50 años. Para hacer todo esto bien, se debe cultivar una profunda comprensión de sí mismo; no sólo de cuáles son sus fortalezas y debilidades, sino también de cómo se aprende, cómo se trabaja con otros, cuáles son los propios valores y dónde se puede hacer la mayor contribución. Porque sólo cuando se opera a partir de fortalezas se puede alcanzar la verdadera excelencia.*

**LOS GRANDES EJEMPLOS** de logro en la historia –un Napoleón, un Da Vinci, un Mozart– siempre se han gestionado a sí mismos. Eso, en gran medida, es lo que los hace grandes ejemplos de logro. Pero son raras excepciones, tan inusuales en sus talentos y realizaciones que se consideran fuera de los límites de la existencia humana corriente. Hoy la mayoría de nosotros, incluso los menos dotados, tendremos que aprender a gestionarnos a nosotros mismos. Tendremos que aprender a desarrollarnos por cuenta propia. Tendremos que situarnos allí donde podamos hacer la mayor contribución. Y tendremos que permanecer mentalmente alertas y comprometidos durante una vida laboral de 50 años, lo que significa saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que hacemos.

Publicación original:  
marzo - abril de 1999

Davey Thompson





### ¿Cuáles son mis fortalezas?

La mayoría de las personas creen saber en qué son buenas. Por lo general se equivocan. Con mayor frecuencia, saben en qué no son buenas, y aun así son más las que se equivocan que las que aciertan. Y, sin embargo, una persona sólo puede desempeñarse a partir de fortalezas. Uno no puede basar su desempeño en debilidades, y mucho menos en algo que no puede hacer en lo absoluto.

A través de la historia, las personas han tenido poca necesidad de conocer sus fortalezas. Una persona nacía en una posición y en una línea de trabajo: el hijo de un campesino también sería campesino; la hija de un artesano sería la esposa de un artesano, y así sucesivamente. Pero hoy la gente tiene opciones. Necesitamos conocer nuestras fortalezas para saber cuál es nuestro sitio.

La única manera de descubrir sus fortalezas es mediante el análisis de feedback. Cada vez que usted toma una decisión o una acción clave, escriba lo que espera que ocurrirá. Nueve o 12 meses más tarde, compare los resultados reales con sus expectativas. He practicado este método por 15 ó 20 años, y cada vez que lo hago me sorprende. El análisis de feedback me mostró, por ejemplo –y para mi gran sorpresa–,

que poseo una comprensión intuitiva de la gente técnica, sean ingenieros, contadores o investigadores de mercado. También me mostró que realmente no sintonizo con los generalistas.

El análisis de feedback no es nada nuevo. Fue inventado en algún momento del siglo 14 por un teólogo alemán totalmente desconocido y recogido bastante autónomamente, unos 150 años después, por Juan Calvino e Ignacio de Loyola, cada uno de los cuales lo incorporó a la práctica de sus seguidores. De hecho, el tenaz foco en el desempeño y en los resultados que este hábito produce explica por qué las instituciones que estos dos hombres fundaron, la iglesia calvinista y la orden jesuita, llegaron a dominar Europa en menos de 30 años.

Practicado consistentemente, este simple método le mostrará al cabo de un tiempo bastante breve, tal vez dos a tres años, dónde radican sus fortalezas; y esto es lo más importante que debe saber. El método le mostrará qué está haciendo o dejando de hacer que lo priva de los plenos beneficios de sus fortalezas. Le mostrará dónde usted no es particularmente competente. Y, por último, le mostrará dónde no posee fortalezas y no puede desempeñarse.

Varias implicaciones para la acción se derivan del análisis de feedback. Lo primero y más importante: concéntrese en sus fortalezas. Sitúese donde esas fortalezas puedan producir resultados.

Segundo, trabaje en mejorar sus fortalezas. El análisis rápidamente le mostrará dónde necesita mejorar sus habilidades o adquirir otras nuevas. También le mostrará las brechas en su conocimiento, las que normalmente pueden solucionarse. Los matemáticos nacen, pero todos pueden aprender trigonometría.

Tercero, descubra dónde su arrogancia intelectual está provocando una ignorancia paralizante, y supérela. Demasiadas personas –especialmente aquellas con gran experticia en un área– menosprecian el conocimiento en otras áreas o creen que la inteligencia es un sustituto del saber. Los ingenieros de primer nivel, por ejemplo, tienden a enorgullecerse de no saber nada sobre las personas. Piensan que los seres humanos son demasiado desordenados para una buena mente ingenieril. En

favor” y “gracias”, saber el nombre de una persona o preguntar por su familia– permiten que dos personas trabajen juntas ya sea que se agraden o no. Personas inteligentes, y especialmente jóvenes inteligentes, muchas veces no lo entienden. Si el análisis muestra que el brillante trabajo de alguien fracasa una y otra vez tan pronto como se requiere la cooperación de otros, probablemente denota una falta de cortesía, es decir, una falta de modales.

Comparar sus expectativas con sus resultados también señala qué no se debe hacer. Todos tenemos una gran cantidad de áreas en las que no poseemos ningún talento o habilidad y donde es poco probable que llegemos siquiera a ser mediocres. En esas áreas una persona –y en especial un trabajador del conocimiento– no debería aceptar trabajo, cargos ni proyectos. Uno debería gastar el mínimo esfuerzo posible en mejorar áreas de baja competencia. Hace falta mucha más energía y trabajo para mejorar desde la incompetencia a la

## **Requiere de mucho más energía** mejorar de la incompetencia a la mediocridad que mejorar de un desempeño de primer nivel a la excelencia.

contraste, los profesionales de recursos humanos suelen jactarse de su ignorancia en contabilidad elemental o en métodos cuantitativos en general. Pero enorgullecerse de tal ignorancia es autodestructivo. Procure adquirir las habilidades y conocimientos que necesita para materializar plenamente sus fortalezas.

Es igualmente esencial corregir sus malos hábitos: las cosas que usted hace o deja de hacer que inhiben su eficacia y desempeño. Estos hábitos rápidamente aparecerán en el feedback. Por ejemplo, un planificador podría descubrir que sus hermosos planes fracasan porque no les hace seguimiento. Como tantas otras personas brillantes, cree que las ideas mueven montañas. Pero los bulldozers mueven montañas; las ideas indican dónde los bulldozers deberían trabajar. Este planificador tendrá que aprender que el trabajo no se detiene cuando se completa el plan. Debe encontrar personas que lo ejecuten y explicárselo a ellas. Debe adaptarlo y cambiarlo a medida que lo pone en práctica. Y, finalmente, debe decidir cuándo dejar de impulsar el plan.

Al mismo tiempo, el feedback revelará si el problema es una falta de modales. Los modales son el aceite lubricante de una organización. Es una ley de la naturaleza que dos cuerpos en movimiento, al entrar en contacto, generan fricción. Esto es igualmente cierto para los seres humanos que para los objetos inanimados. Los modales –cosas simples como decir “por

mediocridad que para pasar del desempeño de primera a la excelencia. Y sin embargo la mayoría de las personas –sobre todo los profesores y las organizaciones– se concentran en convertir a los incompetentes en mediocres. La energía, los recursos y el tiempo deberían ir, por el contrario, a convertir personas competentes en individuos de desempeño estelar.

### **¿Cómo me desempeño?**

Sorprendentemente pocas personas saben cómo logran hacer las cosas. De hecho, la mayoría de nosotros ni siquiera sabemos que distintas personas trabajan y se desempeñan de manera diferente. Demasiadas personas trabajan de maneras que no les son propias, y eso prácticamente garantiza el no desempeño. Para los trabajadores del conocimiento, la pregunta “¿Cómo me desempeño?” podría ser incluso más importante que “¿Cuáles son mis fortalezas?”

Al igual que nuestras fortalezas, nuestra forma de desempeñarnos es única. Es un asunto de personalidad. Ya sea cuestión de nacimiento o de crianza, lo cierto es que la personalidad se forma mucho antes que una persona empiece a trabajar. Y el cómo se desempeña una persona está determinado, tal como en qué una persona es buena o mala está determinado. La forma de desempeñarse puede modificarse levemente, pero es poco probable que cambie por completo, y ciertamente

no con facilidad. Así como las personas obtienen resultados haciendo aquello en lo que son buenas, también obtienen resultados trabajando de las maneras en que mejor se desempeñan. Unos pocos rasgos comunes de personalidad suelen determinar cómo se desempeña una persona.

¿Soy un lector o un auditor? La primera cosa que usted debe saber es si es un lector o un auditor. Muy pocos saben siquiera que existen lectores y auditores y que las personas rara vez son ambos. Menos aún saben a cuál categoría pertenecen. Pero algunos ejemplos mostrarán cuán dañina puede ser esta ignorancia.

Cuando Dwight Eisenhower era Comandante Supremo de las fuerzas aliadas en Europa, era el favorito de la prensa. Sus conferencias de prensa eran famosas por su estilo: el general Eisenhower mostraba un dominio total sobre cualquier pregunta que se le hacía, y era capaz de describir una situación y explicar una política en dos o tres frases elegantes e impecablemente compuestas. Diez años después, los mismos periodistas que lo habían admirado veían al presidente Eisenhower con franco desdén. Se quejaban de que nunca contestaba las preguntas y que en cambio divagaba interminablemente sobre otras cosas. Y lo ridiculizaban constantemente por despedazar el idioma inglés con respuestas incoherentes y antigramaticales.

Eisenhower aparentemente no sabía que era un lector y no un auditor. Cuando era Comandante Supremo en Europa, sus ayudantes se aseguraban de que cada pregunta de la prensa fuera presentada por escrito al menos media hora antes de comenzar la conferencia. Y entonces Eisenhower estaba en completo control. Cuando llegó a la presidencia, sucedió a dos auditores, Franklin D. Roosevelt y Harry Truman. Ambos sabían que eran auditores y disfrutaban de las conferencias de prensa espontáneas. Eisenhower tal vez sintió que debía hacer lo que sus dos predecesores habían hecho. Como resultado, nunca escuchó siquiera las preguntas de los periodistas. Y Eisenhower no es ningún caso extremo de no auditor.

Algunos años más tarde, Lyndon Johnson destruyó su presidencia, en gran medida, por no saber que era un auditor. Su predecesor, John Kennedy, era un lector que había reunido un grupo brillante de escritores como sus asistentes, asegurándose de que le escribieran antes de discutir sus memos personalmente. Johnson mantuvo a estas personas en su staff, y ellos siguieron escribiendo. Al parecer, él nunca entendió una palabra de lo que escribían. Pero como senador, Johnson había sido excelente; y es que los congresistas tienen que ser, por encima de todo, auditores.

Pocos auditores pueden ser convertidos o convertirse ellos mismos en lectores competentes, y viceversa. El auditor que trate de ser uno correrá, por lo tanto, la misma suerte que Lyndon Johnson, mientras que el lector que intente ser auditor sufrirá el destino de Dwight Eisenhower. No se desempeñarán ni lograrán nada.

¿Cómo aprendo? Lo segundo que hay que saber sobre cómo uno se desempeña es entender cómo se aprende. A muchos

grandes escritores –Winston Churchill es sólo un ejemplo– les va mal en el colegio. Tienden a recordar sus años de escuela como una tortura. Pero pocos de sus compañeros de curso tienen ese mismo recuerdo. Tal vez no hayan disfrutado mucho del colegio, pero lo peor que soportaron fue el aburrimiento. La explicación es que los escritores, como regla, no aprenden escuchando y leyendo. Aprenden escribiendo. Y como los colegios no les permiten aprender de esa forma, obtienen malas notas.

En todas partes las escuelas están organizadas bajo el supuesto de que existe sólo una manera correcta de aprender y que es la misma para todos. Pero ser obligados a aprender a la manera del colegio es el mismo infierno para los estudiantes que aprenden de otra forma. De hecho, probablemente exista media docena de maneras de aprender.

Hay personas, como Churchill, que aprenden escribiendo. Algunas aprenden tomando infinidad de notas. Beethoven, por ejemplo, dejó una enorme cantidad de cuadernos de anotaciones, aunque decía que nunca los miraba realmente cuando componía. Consultado acerca de por qué los guardaba, se dice que habría replicado: “Si no lo escribo inmediatamente, lo olvido en un instante. Si lo pongo en un cuaderno, nunca lo olvido y no tengo que volver a mirarlo”. Algunas personas aprenden haciendo. Otras aprenden escuchándose a sí mismas hablar.

Un CEO que conozco, que convirtió un mediocre negocio familiar en la empresa líder de su sector, era una de esas personas que aprenden hablando. Tenía la costumbre de reunir a todo su equipo superior en su oficina una vez por semana y luego hablarles durante dos o tres horas. Planteaba temas relacionados con políticas y defendía tres diferentes posiciones sobre cada uno. Rara vez solicitaba comentarios o preguntas a sus asociados; simplemente necesitaba una audiencia para escucharse a sí mismo hablar. Así aprendía. Y aunque es un caso bastante extremo, el aprendizaje mediante el habla no es en ningún caso un método inusual. Los abogados litigantes exitosos aprenden de la misma forma, al igual que muchos médicos (y yo también).

De todos los elementos importantes del autoconocimiento, comprender cómo se aprende es el más fácil de adquirir. Cuando le pregunto a la gente “¿Cómo aprende?”, la mayoría conoce la respuesta. Pero cuando pregunto: “¿Actúa a partir de ese conocimiento?”, pocos contestan que sí. Y, sin embargo, actuar a partir de ese conocimiento es la clave del desempeño; o más bien, *no* actuar a partir de ese conocimiento es condenarse al no desempeño.

“¿Soy un auditor o un lector?” y “¿Cómo aprendo?” son las primeras preguntas que formular. Pero de ninguna manera las únicas. Para gestionarse a sí mismo eficazmente, usted también debe preguntarse: “¿Trabajo bien con la gente, o soy un solitario?”. Y si usted trabaja bien con la gente, deberá preguntarse: “¿En qué tipo de relación?”.

Algunas personas trabajan mejor como subordinados. El general George Patton, el gran héroe militar estadounidense de la Segunda Guerra Mundial, es un excelente ejemplo. Patton fue el mejor comandante de tropas de su país. Pero cuando lo

propusieron para un mando independiente, el general George Marshall, jefe del estado mayor –y probablemente el mejor seleccionador de personas en la historia de EE.UU.– dijo: “Patton es el mejor subordinado que el ejército estadounidense jamás ha producido, pero sería el peor comandante”.

Algunas personas trabajan mejor como miembros de un equipo. Otras trabajan mejor solas. Algunas son excepcionalmente talentosas como *coaches* y mentores; otras son simplemente incompetentes como mentores.

Otra pregunta crucial es: “¿Produzco resultados como tomador de decisiones o como asesor?”. Un gran número de personas se desempeñan mejor como asesores, pero no pueden tolerar la carga y la presión de tomar una decisión. Y un buen número de otras personas, en contraste, necesitan asesores que las obliguen a pensar; luego pueden tomar decisiones y ejecutarlas con rapidez, confianza en sí mismas y coraje.

Dicho sea de paso, ésta es una razón por la cual el número dos en una organización muchas veces fracasa cuando es promovido a la posición número uno. El máximo puesto requiere un tomador de decisiones. Los buenos tomadores de decisiones suelen poner a alguien en quien confían en el puesto número dos como su asesor; y en esa posición la persona es sobresaliente. Pero en el puesto número uno, esa misma persona fracasa. Aunque sabe cuál debería ser la decisión, no es capaz de aceptar la responsabilidad de efectivamente tomarla.

Otras preguntas importantes que formular son: “¿Me desempeño bien bajo presión, o necesito un entorno predecible y altamente estructurado? ¿Trabajo mejor en una organización grande o en una pequeña?”. Pocas personas trabajan bien en toda clase de ambientes. Una y otra vez he visto a personas muy exitosas en grandes organizaciones zozobrar miserablemente al cambiarse a otras más pequeñas. Y lo inverso es igualmente cierto.

La conclusión merece repetirse: no trate de cambiarse a sí mismo; es improbable que tenga éxito. Pero trabaje duro para mejorar la forma en que se desempeña. Y trate de no aceptar un trabajo que no pueda realizar o que sólo hará mal.

### ¿Cuáles son mis valores?

Para ser capaz de gestionarse a sí mismo, usted finalmente debe preguntarse: “¿Cuáles son mis valores?”. Ésta no es una pregunta de ética. Cuando se trata de ética, las reglas son las mismas para todo el mundo, y la prueba es simple. Yo la llamo la “prueba del espejo”.

En los primeros años del siglo 20, el diplomático más respetado de todas las grandes potencias era el embajador



alemán en Londres. Claramente estaba destinado para grandes cosas; convertirse al menos en ministro del exterior de su país, cuando no en su canciller federal. Pero en 1906 renunció abruptamente para no presidir una cena ofrecida por el cuerpo diplomático a Eduardo VII. El rey era un notorio mujeriego y había dejado en claro qué tipo de cena quería. Se dice que el embajador afirmó: “Me niego a ver un proxeneta en el espejo al afeitarme por la mañana”.

Ésa es la prueba del espejo. La ética requiere que usted se pregunte: “¿Qué tipo de persona quiero ver en el espejo por la mañana?”. Lo que constituye un comportamiento ético en un tipo de organización o situación es un comportamiento ético en otra. Pero la ética es sólo una parte de un sistema de valores, y especialmente del sistema de valores de una organización.

Trabajar en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con el propio condena a la persona tanto a la frustración como al no desempeño.

Considere la experiencia de una ejecutiva de recursos humanos sumamente exitosa cuya empresa fue adquirida por una organización más grande. Tras la adquisición, fue promovida a realizar el tipo de trabajo que mejor hacía, que incluía seleccionar personas para importantes cargos. La ejecutiva creía profundamente que una empresa debía contratar gente de afuera para tales cargos sólo después de agotar todas las posibilidades internas. Pero su nueva empresa creía en buscar primero afuera para “incorporar sangre nueva”. Se puede decir algo en favor de ambos enfoques; en mi experiencia, lo apropiado es adoptar un poco de ambos. Sin embargo, son fundamen-

talmente incompatibles, no en cuanto a políticas sino en cuanto a valores. Representan visiones diferentes de la relación entre una organización y su gente; diferentes visiones de la responsabilidad de una organización hacia su gente y su desarrollo; y visiones distintas de la contribución más importante de una persona a una empresa. Tras varios años de frustración la ejecutiva renunció, con un considerable costo financiero. Sus valores y los de la organización simplemente no eran compatibles.

De manera similar, el que una empresa farmacéutica trate de obtener resultados realizando pequeñas mejoras continuas

la primera. Su crecimiento, en otras palabras, es más sólido. Éste tampoco es un problema teológico, o sólo lo es en un sentido secundario. Es un problema de valores. En un debate público, uno de los pastores sostuvo: “A menos que primero entre a la iglesia, nunca encontrará la puerta al Reino de los Cielos”.

“No”, respondió el otro. “A menos que busque primero la puerta al Reino de los Cielos, no pertenecerá a la iglesia”.

Las organizaciones, como las personas, tienen valores. Para ser eficaces en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No

## **No trate de cambiarse a sí mismo,** es probable que no tenga éxito. Trabaje para mejorar su desempeño.

o consiguiendo de vez en cuando “grandes avances” muy costosos y arriesgados, no es primariamente una cuestión económica. Los resultados de cualquiera de estas estrategias podrían ser básicamente los mismos. En el fondo, existe un conflicto entre un sistema de valores que ve la contribución de la empresa en términos de ayudar a los médicos a hacer mejor lo que ya hacen y un sistema de valores orientado a realizar descubrimientos científicos.

El que una empresa deba ser conducida en función de los resultados de corto plazo o con el foco puesto en el largo plazo es asimismo una cuestión de valores. Los analistas financieros sostienen que las empresas pueden ser conducidas de ambas maneras simultáneamente. Pero más saben los empresarios exitosos. Sin duda, toda empresa debe producir resultados a corto plazo. Pero ante cualquier conflicto entre los resultados de corto plazo y el crecimiento de largo plazo, cada empresa debe determinar su propia prioridad. Éste no es primordialmente un desacuerdo de tipo económico. Es fundamentalmente un conflicto de valores relacionado con la función de una empresa y con la responsabilidad de sus ejecutivos.

Los conflictos de valores no se limitan a las organizaciones de negocios. Una de las iglesias pastorales de más rápido crecimiento en EE.UU. mide su éxito por la cantidad de nuevos feligreses. Sus líderes creen que lo importante es cuántos recién llegados se unen a la congregación. El Buen Señor atenderá luego sus necesidades espirituales o, al menos, las necesidades de un porcentaje suficiente. Otra iglesia pastoral evangélica cree que lo importante es el crecimiento espiritual de las personas. Esta iglesia aparta a los recién llegados que no ingresan a su vida espiritual.

Nuevamente, ésta no es una cuestión de números. A primera vista, parece que la segunda iglesia crece más lentamente. Pero retiene a una proporción mucho mayor de recién llegados que

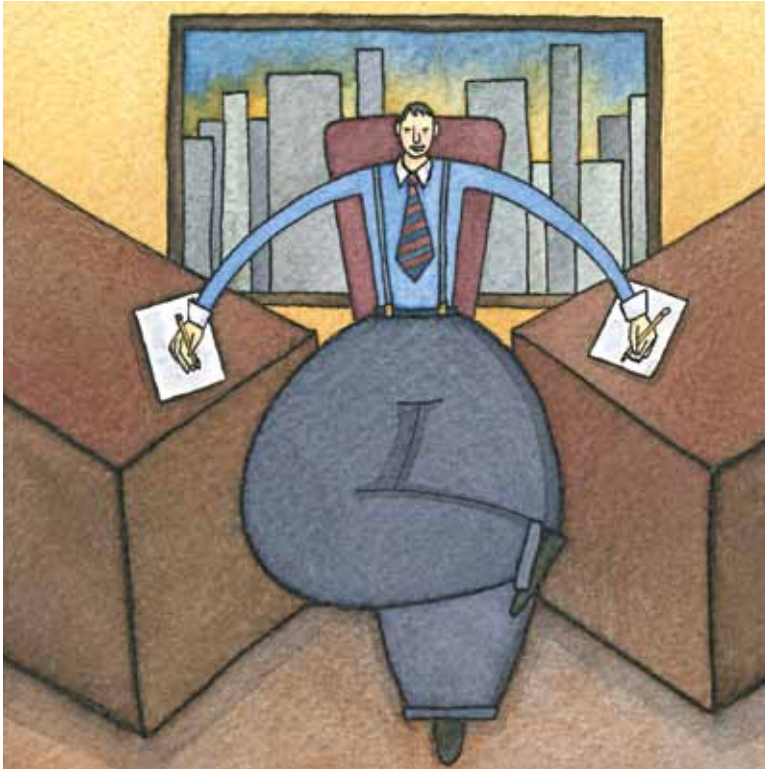
es necesario que sean los mismos, pero deben parecerse lo suficiente para coexistir. De lo contrario, la persona no sólo se frustrará, sino que tampoco producirá resultados.

Las fortalezas de una persona y la manera en que esa persona se desempeña rara vez entran en conflicto; son complementarias. Pero a veces hay conflicto entre los valores de una persona y sus fortalezas. Lo que uno hace bien –incluso muy bien y exitosamente– podría no calzar con el propio sistema de valores. En ese caso, podría parecer que no vale la pena dedicar la vida a ese trabajo (ni siquiera una parte sustancial de ella).

Si es posible, permítame incluir aquí una nota personal. Hace muchos años, yo también tuve que decidir entre mis valores y lo que estaba haciendo exitosamente. Me estaba yendo muy bien como joven banquero de inversiones en Londres a mediados de los años 30, y el trabajo claramente calzaba con mis fortalezas. Sin embargo, no me veía a mí mismo haciendo una contribución como gestor de activos. Me di cuenta de que lo que yo valoraba eran las personas; no encontraba sentido en ser el hombre más rico del cementerio. No tenía ni dinero ni otras ofertas de trabajo. Pero a pesar de la depresión económica en curso renuncié, y fue la decisión correcta. En otras palabras, los valores son y deberían ser la prueba definitiva.

### **¿Cuál es mi lugar?**

Un pequeño número de personas sabe desde muy temprano cuál es su lugar. Los matemáticos, los músicos y los cocineros, por ejemplo, generalmente ya son matemáticos, músicos o cocineros cuando tienen cuatro o cinco años de edad. Los médicos suelen decidir sus carreras en la adolescencia, o antes. Pero la mayoría de las personas, especialmente las personas sumamente talentosas, no saben realmente cuál es su lugar hasta bastante entradas en la veintena. Para entonces, sin embargo, ya deberían conocer las respuestas a las tres preguntas:



“¿Cuáles son mis fortalezas?”, “¿Cómo me desempeño?” y “¿Cuáles son mis valores?”. Entonces pueden y deberían decidir cuál es su lugar.

Mejor dicho, deberían ser capaces de decidir cuál *no* es su lugar. La persona que ha aprendido que no se desempeña bien en una organización grande debería haber aprendido a decir que no a un cargo en una de ellas. La persona que ha aprendido que no es un tomador de decisiones debería haber aprendido a decir que no a un proyecto de toma de decisiones. Un general Patton (quien probablemente nunca haya aprendido esto) debería saber decir que no a un mando independiente.

Lo que es igualmente importante, saber la respuesta a estas preguntas faculta a una persona para decir a una oportunidad, oferta o proyecto: “Sí, lo haré. Pero ésta es la manera en que debería hacerlo. Ésta es la forma en que debería estructurarse. Ésta es la manera en que deberían ser las relaciones. Ésta es la clase de resultados que deberían esperar de mí, y en este marco de tiempo, porque éste es quien soy”.

Las carreras exitosas no son planeadas. Se desarrollan cuando las personas están preparadas para las oportunidades, porque conocen sus fortalezas, su método de trabajo y sus valores. Saber cuál es su lugar puede transformar a una persona común –trabajadora y competente pero, en otros aspectos, mediocre– en alguien de desempeño excepcional.

### ¿Cómo debería contribuir?

A lo largo de la historia, la gran mayoría de las personas nunca tuvo que preguntarse: “¿Cómo debería contribuir?”.

Se les decía cómo contribuir, y sus tareas eran dictadas por el trabajo en sí (como en el caso del campesino o el artesano) o por un patrón (en el caso de los sirvientes domésticos). Y, hasta hace muy poco, se daba por sentado que la mayoría de las personas eran subordinados que hacían lo que se les ordenaba. Incluso en los años 50 y 60, los nuevos trabajadores del conocimiento (los llamados hombres organización) dependían del departamento de personal de sus empresas para planificar sus carreras.

Luego, a finales de los años 60, nadie quería que le dijeran qué hacer. Los hombres y mujeres jóvenes comenzaron a preguntar: “¿Qué quiero hacer yo?”. Y lo que escucharon fue que la manera de contribuir era “hacer lo tuyo”. Pero esta solución era tan equivocada como la de los hombres organización. Muy pocas personas que creyeron que hacer lo suyo conduciría a una contribución, a la autorrealización y al éxito lograron alguna de las tres cosas.

Pero, aun así, ya no hay vuelta atrás a la vieja respuesta de hacer lo que a uno le digan o le asignen. Los trabajadores del conocimiento, en

particular, deben aprender a hacerse una pregunta que no se habían formulado antes: “¿Cuál *debería* ser mi contribución?”. Para responderla, deben abordar tres elementos distintivos: “¿Qué requiere la situación? Dadas mis fortalezas, mi forma de desempeñarme y mis valores, ¿cómo puedo hacer la mayor contribución a lo que debe hacerse? Y por último, ¿qué resultados deben alcanzarse para hacer una diferencia?”.

Considere la experiencia de un administrador hospitalario recién nombrado. El hospital era grande y prestigioso, pero dormía en los laureles de su reputación hacía 30 años. El nuevo administrador decidió que su contribución sería establecer un estándar de excelencia en un área importante al cabo de dos años. Eligió enfocarse en la sala de emergencias, que era grande, visible y desorganizada. Decidió que cada paciente que ingresara a la sala de emergencias debía ser atendido por una enfermera calificada dentro de los primeros 60 segundos. En doce meses, la sala se convirtió en un modelo para todos los hospitales de EE.UU. y, en los siguientes dos años, todo el hospital fue transformado.

Como sugiere este ejemplo, rara vez es posible –o particularmente fructífero– mirar demasiado al futuro. Un plan por lo general no puede cubrir más de 18 meses y todavía ser razonablemente claro y específico. De modo que la pregunta, en la mayoría de los casos, debería ser: “¿Dónde y cómo puedo obtener resultados que hagan una diferencia dentro del próximo año y medio?”. La respuesta debe balancear varias cosas. Primero, los resultados deberían ser difíciles de lograr; deberían requerir una “estirada”, para usar la jerga actual. Pero también

deberían ser alcanzables. Aspirar a resultados que no pueden alcanzarse –o que sólo pueden ser alcanzados en las circunstancias más improbables– no es ser ambicioso; es ser tonto. Segundo, los resultados deberían ser significativos. Deberían hacer una diferencia. Por último, los resultados deberían ser visibles y, en la medida de lo posible, cuantificables. De aquí surgirá un curso de acción: qué hacer, dónde y cómo comenzar y qué metas y plazos fijar.

cómo se desempeñen, lo más probable es que cada uno lo haga de modo diferente. El primer secreto de la eficacia es entender a las personas con las que se trabaja, para hacer uso de sus fortalezas, de sus formas de trabajar y de sus valores. Las relaciones de trabajo se basan tanto en la gente como en el trabajo.

La segunda parte de la responsabilidad sobre las relaciones es responsabilizarse de la comunicación. Cada vez que yo, o cualquier otro consultor, empezamos a trabajar con una

## **Es probable que aquello que la persona hace bien, incluso muy bien y con mucho éxito, no encaje en su sistema de valores.**

### **Responsabilizarse de las relaciones**

Muy pocas personas trabajan por sí solas y consiguen resultados por sí solas: algunos grandes artistas, unos cuantos grandes científicos, unos pocos grandes atletas. La mayoría de las personas trabajan con otros y son eficaces con otros. Esto es cierto en el caso de que sean miembros de una organización o de que trabajen como independientes. Gestionarse a sí mismo requiere responsabilizarse de las relaciones. Esto tiene dos partes.

La primera es aceptar el hecho de que las otras personas son tan individuos como usted. Insistirán malsanamente en comportarse como seres humanos. Esto significa que ellos también tienen sus fortalezas; también tienen sus maneras de hacer las cosas; también tienen sus valores. Por lo tanto, para ser eficaz, usted debe conocer las fortalezas, los modos de desempeño y los valores de sus compañeros de trabajo.

Esto suena obvio, pero pocas personas le prestan atención. Típica es la persona que fue entrenada para escribir informes en su primer trabajo porque su jefe era un lector. Aun si el siguiente jefe es un auditor, la persona seguirá escribiendo informes que, invariablemente, no producirán ningún resultado. El jefe siempre pensará que el empleado es estúpido, incompetente y flojo, y que fracasará. Pero eso podría haberse evitado si el empleado tan sólo hubiese observado al nuevo jefe y analizado cómo *ese* jefe se desempeña.

Los jefes no son ni un título en el diagrama organizacional ni una “función”. Son individuos y tienen derecho a hacer su trabajo como mejor sepan hacerlo. Es responsabilidad de las personas que trabajan con ellos observarlos, averiguar cómo trabajan y adaptarse a aquello que los hace más eficaces. Éste es, de hecho, el secreto de “administrar” al jefe.

Lo mismo es válido para todos sus compañeros de trabajo. Cada uno trabaja a su manera, no a la de usted. Y todos tienen derecho a trabajar a su manera. Lo importante es si efectivamente se desempeñan y cuáles son sus valores. En cuanto a

organización, lo primero que escucho son todos los conflictos de personalidad. La mayor parte de ellos surge del hecho de que las personas no saben lo que los demás están haciendo y cómo lo están haciendo, o en qué contribución está concentrado el resto y qué resultados esperan. Y la razón de que no saben es que no han preguntado y, por ende, no han sido informados.

Esta incapacidad de preguntar es menos un reflejo de la estupidez humana que de la historia humana. Hasta hace poco era innecesario contarle nada de esto a nadie. En las ciudades medievales, todos en un mismo distrito se dedicaban a lo mismo. En el campo, todos en un mismo valle cultivaban lo mismo en cuanto se derretía la nieve. Incluso los pocos que hacían cosas que no eran “comunes” trabajaban solos, por lo que no tenían que decirle a nadie lo que estaban haciendo.

Hoy la gran mayoría de las personas trabaja con otros que tienen distintas tareas y responsabilidades. La vicepresidenta de marketing podría provenir de ventas y saber todo sobre ventas, pero no sabe nada sobre las cosas que nunca ha hecho: precios, publicidad, empaque, y por el estilo. De modo que quienes hacen estas cosas deben asegurarse de que la vicepresidenta de marketing comprenda qué están tratando de hacer, por qué están tratando de hacerlo, cómo lo van a hacer y qué resultados esperar.

Si la vicepresidenta de marketing no entiende lo que estos especialistas con conocimientos de alto nivel están haciendo, la culpa no es tanto de ella como de ellos. No la han educado. A la inversa, es responsabilidad de la vicepresidenta de marketing asegurarse de que todos sus compañeros de trabajo comprendan su visión del marketing: cuáles son sus objetivos, cómo trabaja y qué espera de sí misma y de cada uno de ellos.

Incluso las personas que entienden la importancia de responsabilizarse de las relaciones muchas veces no se comunican lo suficiente con sus asociados. Temen ser vistas como presuntuosas o inquisitivas o estúpidas. Están equivocadas. Cada vez que alguien se acerca a sus asociados y dice: “Esto es lo que

sé hacer bien. Así es como trabajo. Éstos son mis valores. Ésta es la contribución en la que planeo concentrarme y éstos son los resultados que espero obtener”, la respuesta es siempre: “Esto es de gran ayuda. ¿Por qué no me lo dijiste antes?”.

Y uno obtiene la misma reacción –sin excepción, en mi experiencia– si a continuación pregunta: “¿Y qué necesito saber sobre tus fortalezas, cómo te desempeñas, tus valores y la contribución que te has propuesto?”. De hecho, los trabajadores del conocimiento deberían exigir esto a todo aquel con quien trabajen, sea un subordinado, un superior, un colega o un miembro de equipo. Y una vez más, cuando se hace esto, la reacción siempre es: “Gracias por preguntar. Pero ¿por qué no lo hiciste antes?”.

Las organizaciones ya no se construyen sobre la fuerza, sino sobre la confianza. La existencia de confianza entre las personas no necesariamente implica que se agraden mutuamente. Significa que se comprenden mutuamente. Responsabilizarse de las relaciones es por lo tanto una necesidad absoluta. Es un deber. Sea uno miembro de una organización, consultor, proveedor o distribuidor, tiene esa responsabilidad con todos sus compañeros de trabajo: aquellos de cuya labor uno depende y también aquellos que dependen del trabajo de uno.

### La segunda mitad de su vida

Cuando para la mayoría de las personas el trabajo significaba labor manual, no había necesidad de preocuparse por la segunda mitad de la vida. Uno simplemente seguía haciendo lo que siempre había hecho. Y si tenía la suerte de sobrevivir a 40 años de trabajo duro en el molino o en la vía férrea, uno más que se contentaba con la idea de pasar el resto de su vida sin hacer nada. Hoy, sin embargo, la mayor parte del trabajo es conocimiento, y los trabajadores del conocimiento no están “acabados” luego de 40 años de actividad; están simplemente aburridos.

Hemos oído hablar mucho sobre la crisis de la mitad de la vida de los ejecutivos. Es principalmente aburrimiento. A los 45, la mayoría de los ejecutivos han alcanzado la cúspide de sus carreras, y lo saben. Tras 20 años de hacer prácticamente

Existen tres maneras de desarrollar una segunda carrera. La primera es realmente empezar una. A menudo esto no implica más que cambiarse de un tipo de organización a otro: el contralor divisional en una gran corporación, por ejemplo, se convierte en el contralor de un hospital mediano. Pero también hay cantidades crecientes de personas que cambian totalmente de línea de trabajo: por ejemplo, el ejecutivo de negocios o el funcionario gubernamental que ingresan a la iglesia a los 45; o el ejecutivo de nivel medio que abandona la vida corporativa luego de 20 años para estudiar derecho y convertirse en abogado en un pueblo pequeño.

Veremos muchas más segundas carreras emprendidas por personas que han alcanzado éxitos modestos en sus primeros trabajos. Estas personas poseen considerables habilidades y saben cómo trabajar. Necesitan una comunidad –su casa está vacía al irse los hijos– y también necesitan un ingreso. Pero, por encima de todo, necesitan un desafío.

La segunda manera de prepararse para la segunda mitad de su vida es desarrollar una carrera paralela. Muchas personas que tienen mucho éxito en sus primeras carreras permanecen en el trabajo que han estado haciendo, ya sea a tiempo completo o parcial o como consultores. Pero adicionalmente se buscan una actividad paralela, generalmente en una organización sin fines de lucro, que les consume otras diez horas de trabajo a la semana. Podrían hacerse cargo de la administración de su iglesia, por ejemplo, o de la presidencia del consejo local de niñas exploradoras. Podrían dirigir el albergue de mujeres golpeadas, trabajar en la biblioteca pública infantil, integrar el consejo escolar, y así.

Finalmente están los emprendedores sociales. Normalmente son personas que han sido muy exitosas en sus primeras carreras. Aman su trabajo, pero ya no los desafía. En muchos casos siguen haciendo lo que siempre habían hecho, pero le dedican cada vez menos tiempo. También inician otra actividad, por lo general sin fines de lucro. Mi amigo Bob Buford, por ejemplo, montó una exitosa empresa de televisión que todavía dirige. Pero también fundó y construyó una exitosa

## El secreto de la efectividad es comprender a la gente con la que trabaja para hacer uso de sus fortalezas.

el mismo tipo de trabajo, son muy buenos haciéndolo. Pero no están aprendiendo ni contribuyendo ni encontrando desafíos y satisfacciones en el trabajo. Y sin embargo todavía es probable que enfrenten otros 20 o quizás 25 años de actividad. Es por eso que gestionarse a sí mismo conduce cada vez más a iniciar una segunda carrera.

organización sin fines de lucro que trabaja con iglesias protestantes, y está desarrollando otra para enseñar a los emprendedores sociales cómo gestionar sus propios proyectos sin fines de lucro, sin dejar sus negocios originales.

La gente que gestiona la segunda mitad de su vida quizás sea siempre una minoría. La mayoría podría “jubilarse en el



trabajo” y contar los años hasta su verdadero retiro. Pero es esa minoría, los hombres y mujeres que ven una larga expectativa de vida laboral como una oportunidad tanto para ellos mismos como para la sociedad, la que se convertirá en líderes y modelos.

Existe un prerrequisito para gestionar la segunda mitad de su vida: usted debe comenzar mucho antes de llegar a ella. Cuando hace 30 años empezó a ser evidente que las expectativas de vida laboral se estaban alargando muy rápidamente,

vital. Históricamente, no existía tal cosa como el “éxito”. La abrumadora mayoría de las personas no esperaba nada más que permanecer en su “estación apropiada”, como reza una antigua plegaria inglesa. La única movilidad era la movilidad descendente.

En una sociedad del conocimiento, sin embargo, esperamos que todo el mundo tenga éxito. Esto es claramente una imposibilidad. Para una gran cantidad de personas, en el mejor de los

## Existe un prerrequisito para gestionar la segunda mitad de su vida: usted debe comenzar mucho antes de llegar a ella.

muchos observadores (yo incluido) creyeron que más personas jubiladas se convertirían en voluntarios de instituciones sin fines de lucro. Eso no ha ocurrido. Si uno no ha sido voluntario antes o alrededor de los 40, no lo será después de los 60.

Del mismo modo, todos los emprendedores sociales que conozco comenzaron a trabajar en sus segundos emprendimientos mucho antes de alcanzar la cúspide en sus negocios originales. Considere el ejemplo de un exitoso abogado, asesor legal de una gran corporación, que inició un emprendimiento para establecer escuelas modelo en su estado. Empezó a realizar trabajo legal voluntario para las escuelas cuando tenía alrededor de 35 años. Fue elegido miembro del consejo escolar a los 40. A los 50, cuando había amasado una fortuna, inició su propia empresa para construir y administrar escuelas modelo. Sin embargo, todavía trabaja casi a tiempo completo como asesor principal en la empresa que ayudó a fundar cuando era un joven abogado.

Existe otra razón para desarrollar un segundo interés importante, y desarrollarlo tempranamente. Nadie puede esperar vivir mucho tiempo sin sufrir algún revés serio en su vida o trabajo. Es el caso del competente ingeniero que no es considerado para un ascenso a los 45. Es la competente profesora universitaria que se da cuenta a los 42 años de que nunca obtendrá una cátedra en una gran universidad, aunque esté plenamente calificada para ello. Están las tragedias de la vida familiar: la ruptura de un matrimonio o la pérdida de un hijo. En tales momentos, un segundo interés importante –no sólo un hobby– puede hacer toda la diferencia. El ingeniero, por ejemplo, ahora sabe que no ha sido muy exitoso en su trabajo. Pero en su actividad externa –como tesorero de la iglesia, por ejemplo– sí es exitoso. La familia puede quebrarse, pero en esa actividad externa sigue existiendo una comunidad.

En una sociedad en la que el éxito se ha vuelto tan terriblemente importante, tener opciones será cada vez más

casos hay una ausencia de fracaso. Allí donde hay éxito, tiene que haber fracaso. Y entonces es de vital importancia para el individuo, e igualmente para la familia del individuo, contar con un área en la que pueda contribuir, hacer una diferencia y ser *alguien*. Esto significa encontrar una segunda área –ya sea una segunda carrera, una carrera paralela o un emprendimiento social– que ofrezca la oportunidad de ser líder, ser respetado o ser un éxito.

Los desafíos de gestionarse a sí mismo pueden parecer obvios, cuando no elementales. Y las respuestas pueden sonar evidentes hasta el punto de parecer ingenuas. Pero gestionarse a sí mismo requiere de cosas nuevas y sin precedentes por parte del individuo, y en especial del trabajador del conocimiento. En efecto, gestionarse a sí mismo exige que cada trabajador del conocimiento piense y se comporte como un CEO. Más aún, el cambio desde los trabajadores manuales que hacen lo que se les indica hasta los trabajadores del conocimiento que deben gestionarse a sí mismos desafía profundamente la estructura social. Toda sociedad existente, incluso la más individualista, da por sentadas dos cosas, aunque sea de manera subconsciente: que las organizaciones viven más que los trabajadores, y que la mayoría de las personas se queda donde está.

Pero hoy sucede lo contrario. Los trabajadores del conocimiento viven más que las organizaciones, y se mueven. La necesidad de gestionarse a sí mismo está, en consecuencia, creando una revolución en los asuntos humanos. ▣

---

**Peter F. Drucker (1909–2005)** fue Marie Rankin Clarke Professor de Ciencias Sociales y Management (Emérito) en Claremont Graduate University, en Claremont, California. Este artículo es un extracto de su libro *Management Challenges for the 21st Century* (HarperCollins, 1999).

Reimpresión R0501K-E



# MARINA COZUMEL

el nuevo proyecto turístico de **FONATUR**, una inversión segura y una oportunidad única.



Descarga la aplicación  
Tag Reader a tu teléfono móvil  
y conoce el proyecto

<http://gettag.mobi>



FonaturMX



@FonaturMX

Para información de inversión consulta: +52 (55) 5090-4494 • [ventas@fonatur.gob.mx](mailto:ventas@fonatur.gob.mx)



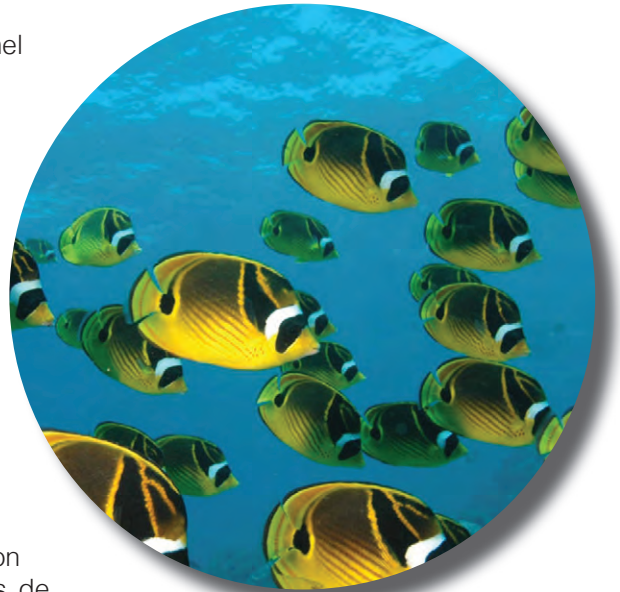
Emplazado en el hermoso estado de Quintana Roo, frente al segundo arrecife de coral más grande del mundo y el agua cristalina que caracteriza al Caribe mexicano, FONATUR suma un nuevo proyecto turístico integral: Marina Cozumel; integrado por una extensión total de 41.82 hectáreas.

Para los viajeros más experimentados del mundo, Cozumel es un destino insuperable. El turismo de lujo encontrará en Marina Cozumel el confort de un destino de sol y playa así como, la mejor oferta hotelera y residencial. En total habrá 1,647 unidades de alojamiento, de las cuales 572 serán destinadas para habitaciones hoteleras, mientras que 537 se proyectan como viviendas residenciales.

El objetivo de Marina Cozumel es claro: establecer un corredor turístico para los pasajeros de cruceros que desembarcan en la isla, así como demás visitantes del destino; dentro de instalaciones que ofrecen comodidad y seguridad en la contratación de servicios náuticos.

La Marina es uno de los proyectos más ambiciosos con capacidad para 333 embarcaciones de 15 hasta 60 pies de eslora, zona para recargar combustible, capitanía de puerto, club de yates y un espacio exclusivo de prestadores de servicios náuticos.

Marina Cozumel es ideal para quienes buscan una oportunidad de inversión redituable: el complejo turístico de sólida infraestructura ofrece la posibilidad de establecer un comercio, hotel o proyecto residencial con futuro. Es, también, el mejor sitio para construir una casa de descanso en medio del más completo desarrollo urbano.



# ¿Qué hace a un líder?

*El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo.*

por **Daniel Goleman**

**TODA LA GENTE** de negocios conoce la historia de algún ejecutivo altamente inteligente y preparado que asumió una posición de liderazgo y fracasó. Y también conoce el caso de alguien con sólidos, aunque no extraordinarios, conocimientos intelectuales y técnicos que asumió un puesto similar y llegó muy alto.

Anécdotas de este tipo sostienen la creencia generalizada de que identificar a individuos que tienen “lo que hay que tener” para ser líderes es más un arte que una ciencia. Después de todo, los estilos personales de líderes sobresalientes varían: algunos son moderados y analíticos, otros vociferan sus proclamas desde la cima de la montaña. Igualmente importante, cada situación requiere diferentes tipos de líderes. La mayoría de las fusiones necesita un negociador sensible al mando, mientras que muchos procesos de cambio requieren una autoridad más enérgica.

No obstante, he descubierto que los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como “aptitudes de umbral”; es decir, son los requisitos básicos para puestos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo.

Publicación original:  
noviembre - diciembre de 1998

Daniel Baxter



Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un infinito surtido de ideas inteligentes, pero aun así no será un buen líder.

A lo largo del año pasado, mis colegas y yo analizamos cómo funciona la inteligencia emocional en el trabajo. Examinamos la relación entre inteligencia emocional y desempeño eficaz, especialmente en los líderes. Y observamos cómo se manifiesta la inteligencia emocional en el trabajo. Por ejemplo, ¿cómo se puede saber si alguien tiene una inteligencia emocional alta? ¿Cómo se puede detectar en uno mismo? En las siguientes páginas ahondaremos en estas cuestiones, analizando uno por uno cada componente de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

### **Evaluando la inteligencia emocional**

La mayoría de las grandes empresas ha contratado psicólogos profesionales para desarrollar lo que se conoce como “modelos de competencia”, que les ayuden a identificar, formar y promover estrellas potenciales en el firmamento del liderazgo. Los psicólogos también han desarrollado modelos similares para puestos de menor responsabilidad. En los últimos años

he analizado los modelos de competencia de 188 empresas, la mayoría grandes y globales como Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse, por nombrar algunas.

Al realizar el proyecto, mi objetivo era determinar qué capacidades personales favorecían un desempeño sobresaliente en esas organizaciones, y hasta qué punto lo favorecían. Agrupé las capacidades en tres categorías: destrezas puramente técnicas, como contabilidad y planificación de negocios; habilidades cognitivas, como razonamiento analítico, y aquellas que reflejan inteligencia emocional, tales como la capacidad para trabajar con otros y la efectividad para liderar el cambio.

Para crear algunos de los modelos de competencia, los psicólogos pidieron a la alta gerencia de las empresas que identificara las capacidades que caracterizaban a los líderes más destacados de la organización. Para otros modelos, utilizaron criterios objetivos, como la rentabilidad de una división, para distinguir a los líderes estrella de los promedio en los escalafones más altos de la organización. Posteriormente, a esas personas se las entrevistaba y examinaba con detalle y se comparaban sus capacidades. El proceso daba como resultado listas con los ingredientes necesarios para tener líderes altamente efectivos. Las listas contenían entre siete a 15 elementos, tales como iniciativa y visión estratégica.

Al analizar todos estos datos encontré resultados sorprendentes. Efectivamente, el intelecto era un factor clave en el desempeño sobresaliente. Y las habilidades cognitivas, como pensar de manera global y la visión a largo plazo, eran especialmente importantes. Pero cuando calculé la proporción de destrezas técnicas, coeficiente intelectual e inteligencia emocional como ingredientes de un desempeño excelente, la inteligencia emocional resultó ser dos veces más importante que el resto para empleos a cualquier nivel.

Es más, mi análisis reveló que la inteligencia emocional desempeña un papel cada vez más importante en los niveles superiores de la organización, donde las diferencias en destrezas técnicas son insignificantes. En otras palabras, cuanto más alto sea el puesto de un profesional estrella, más se podrá atribuir su eficacia a sus capacidades de inteligencia emocional. Cuando en los puestos superiores de liderazgo comparé a los profesionales estrella con aquellos promedio, casi 90% de la diferencia en sus perfiles se podía atribuir a factores de inteligencia emocional, más que a habilidades cognitivas.

Otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no sólo distingue a los líderes sobresalientes, sino que se puede relacionar con el alto desempeño. Los hallazgos del fallecido David McClelland, el prestigioso investigador en comportamiento humano y organizacional, son un buen ejemplo. En un estudio de 1996 sobre una empresa global de alimentos y bebidas, McClelland detectó que cuando los ejecutivos más altos tenían una masa crítica de capacidades de inteligencia emocional, sus divisiones superaban los objetivos anuales de ingresos en un 20%. Mientras tanto, los líderes de división que carecían de esa masa crítica no alcanzaban los

## ¿Qué hace a un líder?

objetivos en casi la misma proporción. Los descubrimientos de McClelland se aplicaban, curiosamente, tanto a las divisiones en Estados Unidos como en Asia y en Europa.

En resumen, las cifras nos empiezan a convencer de la relación entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. Y, lo que es igualmente importante, las investigaciones nos están demostrando que, si se lo plantean correctamente, las personas pueden desarrollar su inteligencia emocional (ver recuadro “¿Se puede aprender la inteligencia emocional?”).

### La autoconciencia

La autoconciencia es el ingrediente primordial de la inteligencia emocional, algo que cobra sentido si se tiene en cuenta que hace miles de años el oráculo de Delfos aconsejaba “conócete a ti mismo”. Autoconciencia significa tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Las personas que poseen un fuerte grado de autoconciencia no son ni extremadamente críticas ni confiadas en exceso. Más bien, son honestas consigo mismas y con los demás.

Quienes tienen un alto grado de autoconciencia saben cómo sus sentimientos los afectan a ellos, a otras personas y a su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, alguien que tiene conciencia de sí mismo y que sabe que los plazos de entrega muy ajustados sacan a relucir lo peor de su persona, procura planificar su tiempo con cuidado y hacer su trabajo con antelación. Otra persona con una alta autoconciencia podrá trabajar con clientes muy exigentes; entenderá el impacto del cliente en su humor y las verdaderas razones de su frustración. “Sus demandas triviales nos apartan del verdadero trabajo”, razonaría e iría un paso más allá para transformar su enojo en algo constructivo.

La autoconciencia incluye la comprensión de los valores y objetivos individuales. Alguien que tiene conciencia de sí mismo sabe hacia dónde se dirige y por qué. Será capaz, por ejemplo, de rechazar con convicción una oferta laboral tentadora en lo económico, pero que no encaja con sus principios u objetivos de largo plazo. Una persona que carece de autoconciencia tiende a tomar decisiones que pasan a llevar valores ocultos y por ende ocasionan dilemas internos. “La cantidad de dinero se veía bien, así que firmé”, puede decir alguien después de estar dos años en un puesto, “pero el trabajo es tan insignificante que siempre estoy aburrido”. Las decisiones de las personas que tienen conciencia de sí mismas calzan con sus valores y, en consecuencia, a menudo opinan que su trabajo es vigorizante.

¿Cómo se puede reconocer la autoconciencia? Por encima de todo, se deja ver como sinceridad y capacidad para autoevaluarse de manera realista. Las personas con una alta autoconciencia pueden hablar acertada y abiertamente (aunque no necesariamente de forma efusiva o “confesional”) sobre sus emociones y el impacto que tienen en su trabajo. Por ejemplo, conozco a una ejecutiva que veía con escepticismo un nuevo servicio de atención personalizada que estaba a punto

de introducir su empresa, una importante cadena de tiendas por departamentos. Sin que se lo pidiese su equipo o su jefe, ella les ofreció una explicación: “Me cuesta ponerme detrás del lanzamiento de este servicio”, admitió, “porque yo en realidad quería dirigir el proyecto y no fui seleccionada. Tengan paciencia conmigo mientras acepto la situación”. La ejecutiva efectivamente examinó sus sentimientos, y una semana más tarde respaldaba por completo el servicio.

Este tipo de autoconciencia se manifiesta frecuentemente en el proceso de contratación. Pregunte a un candidato por una ocasión en la que se dejó llevar por sus sentimientos e hizo algo que después lamentó. Los candidatos que tienen conciencia de sí mismos son sinceros en admitir el fracaso, y a menudo relatan sus anécdotas con una sonrisa. Una de las marcas distintivas de la autoconciencia es la capacidad de reírse de uno mismo.

La autoconciencia también se puede identificar durante las evaluaciones de desempeño. Las personas que tienen conciencia de sí mismas saben (y hablan de ello sin problemas) cuáles

## Los ejecutivos senior no le dan a la autoconciencia el crédito que se merece al buscar posibles líderes.

son sus fortalezas y sus debilidades, y a menudo demuestran una sed de crítica constructiva. Por el contrario, las personas con baja autoconciencia interpretan el mensaje de que necesitan mejorar como una amenaza o una señal de fracaso.

Las personas autoconscientes también se distinguen por la confianza que tienen en sí mismas. Comprenden muy bien cuáles son sus limitaciones y es poco probable que, por ejemplo, se cuelguen la soga al cuello sobreexigiéndose en sus proyectos o tareas. Además, saben cuándo pedir ayuda. Y los riesgos que asumen en el trabajo son calculados; no demandarán desafíos que saben que no podrán manejar por completo. Juegan a la medida de sus posibilidades.

Considere el caso de una empleada de nivel medio que fue invitada a participar en una reunión estratégica con altos ejecutivos de su empresa. Aunque era la persona de menor jerarquía en la sala, no se quedó callada, escuchando anonadada o temerosa. Se sabía con capacidad para pensar con lógica y con la habilidad para presentar ideas de forma persuasiva, e hizo sugerencias convincentes sobre la estrategia de la empresa. Al mismo tiempo, su grado de autoconciencia evitó que se adentrara en territorios en los que era consciente de sus debilidades.

Pese al valor de tener en la nómina a personas que tienen conciencia de sí mismas, mi investigación indica que los altos

ejecutivos no otorgan a esa cualidad el crédito que se merece cuando buscan a posibles líderes. Muchos ejecutivos creen que la franqueza en los sentimientos es de los “debiluchos” y fallan al momento de mostrar respeto por aquellos empleados que admiten abiertamente sus puntos débiles. A tales personas se las descarta demasiado rápido por no ser “lo suficientemente duras” para el liderazgo.

En realidad es todo lo contrario. En primer lugar, generalmente las personas admiran y respetan la franqueza. Es más, a los líderes se les exige constantemente que tomen decisiones que requieren una valoración franca de todas las capacidades (las propias y las de los demás). ¿Tenemos experiencia gerencial para adquirir un competidor? ¿Podemos lanzar un producto nuevo en seis meses? Las personas que se evalúan honestamente (es decir, las autoconscientes) están bien preparadas para hacer lo mismo por las organizaciones que dirigen.

## La autorregulación

Los impulsos biológicos dirigen nuestras emociones. No nos podemos librar de ellos, pero podemos hacer bastante por controlarlos. La autorregulación, que es como una constante conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Las personas inmersas en tal conversación tienen malos estados de ánimo e impulsos emocionales como todos los demás, pero hallan formas para controlarlos e incluso canalizarlos de manera útil.

Imagine a un ejecutivo que acaba de ver a uno de sus equipos presentar de manera desastrosa un análisis al consejo de administración. En su abatimiento posterior, el ejecutivo podría sentir el impulso de golpear la mesa de rabia o tirar una silla. Podría levantarse de un salto para increpar a su equipo, o mantener un sombrío silencio y lanzar a todos una mirada amenazadora antes de marcharse enfurecido.

Pero si tiene el don de la autorregulación, adoptaría una actitud diferente. Escogería sus palabras con cuidado, admitiendo la pobre actuación del equipo sin adelantar ningún juicio apresurado. Luego se retiraría para considerar las razones del fracaso. ¿Son personales? ¿Falta de esfuerzo? ¿Hay algún factor atenuante? ¿Cuál fue su papel en la debacle? Después de analizar estas preguntas, reuniría al equipo, expondría las consecuencias del incidente y expresaría su opinión al respecto. Acto seguido presentaría su análisis de la situación y una solución previamente meditada.

¿Por qué es tan importante la autorregulación en los líderes? Ante todo, las personas que dominan sus sentimientos e impulsos (es decir, las personas que son razonables) son capaces de crear un clima de confianza y de justicia. En ambientes así, la política y las rencillas se reducen drásticamente y la productividad es alta. Las personas con talento acuden en tropel a la organización y no sienten la tentación de marcharse. La autorregulación tiene un efecto de chorreo. Nadie quiere ser señalado como un histérico cuando el jefe es conocido

por su tranquilidad. Cuantos menos malos humores haya en la cúpula, menos habrá también a lo largo de la organización.

Segundo, la autorregulación es importante por razones de competitividad. Todo el mundo sabe que en los negocios de hoy predominan la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y se dividen con frecuencia. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Las personas que dominan sus emociones son capaces de correr junto a los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa no entran en pánico; todo lo contrario, son capaces de evitar los juicios, buscan información y escuchan las explicaciones de los ejecutivos sobre el nuevo programa. A medida que la iniciativa progresa, estas personas pueden avanzar con ella.

Algunas veces, incluso lideran el avance. Considere el caso de una ejecutiva en una gran empresa manufacturera. Durante cinco años, al igual que sus compañeros, había usado cierto programa de software. El programa condicionaba su forma de recopilar datos y de pensar en la estrategia de negocios. Un día, los altos ejecutivos anunciaron la instalación de un nuevo software que cambiaría radicalmente la forma de recoger y analizar la información. Muchos empleados se quejaron amargamente sobre lo perjudicial del cambio, pero ella siguió meditando sobre los motivos de la innovación hasta convencerse de su potencial para mejorar el desempeño. Acudió con interés a las sesiones de capacitación (algunos de sus compañeros se negaron a ir) y finalmente fue ascendida para hacerse cargo de varias divisiones, en parte porque utilizó eficazmente la nueva tecnología.

Quiero recalcar aún más la importancia de la autorregulación en el liderazgo para plantear que refuerza la integridad, algo que no sólo es una virtud personal, sino también una fortaleza organizacional. Muchas de las situaciones negativas que ocurren en las empresas son consecuencia de comportamientos impulsivos. Raramente las personas planean exagerar las utilidades, abultar artificialmente las cuentas de gastos, meter la mano en la caja o abusar del poder con fines egoístas. Pero, si se presenta una oportunidad, las personas con escaso control de sus impulsos simplemente dicen sí.

En contraste, considere el comportamiento de un alto ejecutivo de una empresa grande de alimentos. Era un empleado escrupulosamente honesto en sus negociaciones con los distribuidores locales. Tenía por costumbre exhibir su estructura de costos en detalle, lo que permitía a sus distribuidores hacerse una idea realista de los precios de la empresa. Este planteamiento significaba que el ejecutivo no siempre tenía mucho margen de negociación. En ocasiones, sentía el impulso de aumentar las utilidades reteniendo información sobre los costos de la empresa. Pero rechazaba la tentación; creía que, a largo plazo, sería más sensato combatirla. Su autorregulación emocional fue finalmente recompensada con relaciones fuertes y duraderas con los distribuidores, lo que beneficiaba a la empresa más que cualquier otra ganancia financiera a corto plazo.

Las señales de autorregulación emocional, por lo tanto, son fáciles de ver: propensión a la reflexión y la contemplación;

## ¿Qué hace a un líder?

comodidad con la ambigüedad y con el cambio; e integridad, la capacidad de decir que no a los deseos impulsivos.

Al igual que la autoconciencia, la autorregulación suele no ser valorada en su justa medida. A las personas que pueden dominar sus emociones se las percibe a veces como seres impasibles, y sus maduras respuestas se interpretan como carentes de pasión. A aquellos de temperamentos vehementes se les tilda a menudo de líderes “clásicos”, y sus arrebatos son considerados signos de carisma y poder. Pero cuando llegan a la cima, su impulsividad muchas veces les perjudica. En mi investigación, las manifestaciones extremas de emociones negativas nunca han surgido como motor del buen liderazgo.

### La motivación

Si hay un rasgo que comparten virtualmente todos los líderes eficaces, es la motivación. Se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas (de las propias y de los demás). La palabra clave es lograr. A muchas personas les motivan factores externos, tales como un buen salario o el estatus que implica un título imponente o formar parte de una empresa de prestigio. Por el contrario, a las personas con potencial para el liderazgo les motiva un profundo deseo interno de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo.

Si está buscando líderes, ¿cómo puede identificar a personas a quienes les motive el afán de lograr en vez de las recompensas externas? La primera señal es la pasión por el trabajo en sí; tales personas buscan desafíos creativos, adoran aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También derrochan una energía inagotable por hacer las cosas mejor. Las personas con esa energía no se suelen dar por satisfechas con el statu quo. Son persistentes en sus preguntas sobre por qué las cosas se hacen de un modo u otro, están ansiosas por explorar nuevas aproximaciones a su trabajo.

El gerente de una empresa de cosméticos, por ejemplo, estaba frustrado porque tenía que esperar dos semanas para recibir los resultados de ventas de su equipo en terreno. Finalmente, descubrió un sistema telefónico automático que llamaba a cada vendedor todos los días a las 5 pm y les pedía que digitaran sus cifras (el número de llamadas y de ventas de la jornada). El sistema redujo de semanas a horas el tiempo de notificación de los resultados de ventas.

Esta historia ilustra otros dos rasgos comunes en las personas que se sienten impulsadas al logro. Siempre están elevando la vara del desempeño, y les gusta llevar la cuenta. Veamos primero la vara del desempeño. Durante sus evaluaciones de desempeño, las personas con altos niveles de motivación podrían pedir a sus supervisores que les “exijan”. Por supuesto, un empleado que combina autoconocimiento y motivación interna sabe reconocer sus límites, pero no se contentará con objetivos demasiado fáciles de cumplir.

Por consiguiente, es natural que las personas con tendencia a mejorar también demanden un método para controlar el progreso, el de su equipo y el de la empresa. Mientras las personas con escasa motivación hacia el logro se muestran imprecisas respecto a los resultados, aquellas con niveles altos de motivación se mantienen al tanto de indicadores tan concluyentes como la rentabilidad y la participación de mercado. Conozco a un gerente financiero que comienza y termina su día en Internet, midiendo el comportamiento de su fondo de inversión respecto a cuatro puntos de referencia del sector.

Curiosamente, las personas con motivación alta son optimistas incluso cuando los resultados son adversos. En casos así, la autorregulación se combina con la motivación hacia el logro para superar la frustración y la depresión que se producen tras un revés o fracaso. Tome el caso de la gestora de una cartera de valores de una gran empresa de inversiones. Tras varios años exitosos, su fondo cayó durante tres trimestres consecutivos, lo que condujo a tres grandes clientes institucionales a trasladar sus negocios a otra parte.

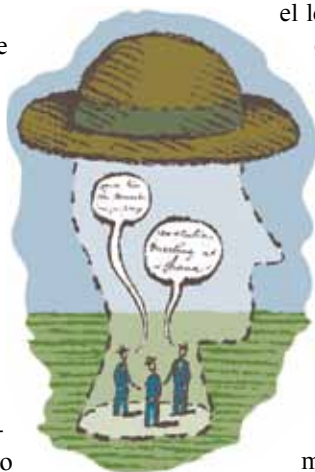
Algunos ejecutivos culparían de la caída a circunstancias ajenas a su control; otros la interpretarían como la evidencia de un fracaso personal. Esta gerente, sin embargo, lo asumió como una oportunidad para demostrar que podía liderar un cambio. Dos años más tarde, cuando ascendió a un puesto muy alto en la empresa, describió su experiencia como “lo mejor que me ha pasado jamás; aprendí muchísimo de ello”.

Los ejecutivos que intenten detectar altos niveles de motivación hacia el logro entre su personal pueden fijarse en una última evidencia: el compromiso con la organización. Cuando las personas aman sus trabajos por el trabajo en sí, a menudo se sienten comprometidas con las entidades que hacen posible esa labor. Los empleados comprometidos suelen permanecer en una organización, aun cuando les persigan cazatalentos con los billetes en la mano.

No es difícil comprender cómo y por qué la motivación hacia el logro se traduce en un liderazgo sólido. Si usted se fija a sí mismo una vara alta de desempeño, hará lo mismo con la organización cuando esté en posición de hacerlo. Asimismo, el impulso a superar las metas y el interés por mantenerse al tanto de los éxitos pueden ser contagiosos. Los líderes con estos rasgos suelen rodearse a menudo de un equipo de gerentes con características similares. Y, por supuesto, el optimismo y el compromiso con la organización son fundamentales para el liderazgo; sólo imagínese dirigir una empresa sin esos rasgos.

### La empatía

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que se reconoce más fácilmente. Todos hemos sentido la empatía de un profesor o de un amigo perceptivo; todos





# ¿Se puede aprender la inteligencia emocional?

Durante décadas se ha venido debatiendo si los líderes nacen o se hacen. Lo mismo ocurre con el debate sobre la inteligencia emocional. ¿Las personas nacen con ciertos niveles de empatía, por ejemplo, o los adquieren como resultado de sus experiencias de vida? La respuesta es que ambas alternativas están en lo cierto. Hay investigaciones científicas que sugieren la existencia de un componente genético en la inteligencia emocional. Estudios psicológicos sostienen que la crianza también desempeña un rol. Quizás nunca se sepa cuánto corresponde a cada cual, pero la investigación y la práctica demuestran claramente que la inteligencia emocional se puede aprender.

Una cosa es cierta: la inteligencia emocional aumenta con los años. Hay una antigua palabra para describir este fenómeno: madurez. Pero incluso con la madurez, algunas personas todavía necesitan entrenarse para mejorar su inteligencia emocional. Lamentablemente, demasiados programas de entrenamiento que tratan de construir capacidad de liderazgo (incluida la inteligencia emocional) son una pérdida de tiempo y de dinero. El problema es simple: se centran en la parte incorrecta del cerebro.

La inteligencia emocional nace principalmente en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, que controla los sentimientos, los impulsos y los estímulos. Las investigaciones indican que el sistema límbico aprende mejor mediante la motivación, la práctica prolongada y la retroalimentación. Compárese con el tipo de aprendizaje que se produce en el neocórtex, que controla la capacidad analítica y técnica. El neocórtex se encarga de los conceptos y de la lógica. Es la parte del cerebro que deduce cómo usar una computadora o hacer una llamada de ventas con sólo leer un libro. No resulta sorprendente (aunque sea erróneo) que también sea la parte del cerebro sobre la que se centran la mayor parte de los programas de entrenamiento para mejorar la inteligencia emocional. Mi investigación con el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations ha demostrado que, en efecto, cuando dichos programas siguen un planteamiento neocortical, pueden tener incluso un impacto negativo en el desempeño laboral de las personas.

Para mejorar la inteligencia emocional, las organizaciones deben revisar sus programas de entrenamiento para incluir el sistema límbico. Deben ayudar a las personas a romper con viejos hábitos de comportamiento y establecer otros nuevos. Eso no sólo lleva más tiempo que los programas de entrenamiento convencionales, sino que requiere un planteamiento personalizado.

Imagine a una ejecutiva que, según sus compañeros, tiene poca empatía. Parte de ese déficit se refleja en su incapacidad para escuchar, en que interrumpe a las personas y en que no presta real atención a lo que dicen. Para arreglar el problema,

la ejecutiva necesita una motivación para cambiar, y después necesita práctica y feedback del resto de la empresa. Un compañero o monitor podría ser el encargado de avisarle cuando note que no está escuchando a otros. Entonces, ella tendría que empezar de nuevo y dar una mejor respuesta, es decir, demostrar su capacidad para absorber lo que dicen los demás. También se le podría inducir a observar a otros ejecutivos que saben escuchar y a tratar de repetir su comportamiento.

Con persistencia y práctica, el proceso puede producir resultados duraderos. Conozco a un ejecutivo de Wall Street que buscó mejorar su empatía; en concreto, su capacidad para interpretar las reacciones de las personas y captar sus puntos de vista. Antes de acometer su misión, sus empleados le tenían terror. La gente llegaba al punto de ocultarle las malas noticias. Naturalmente, se quedó estupefacto cuando se enteró de esto. Se fue a casa y se lo dijo a su familia, que tan sólo confirmó lo que había escuchado en el trabajo: cuando sus opiniones en cualquier materia no coincidían con las suyas, ellos también le tenían miedo.

El ejecutivo buscó la ayuda de un monitor y comenzó a trabajar en el mejoramiento de su empatía, a través de práctica y feedback. Su primer paso fue irse de vacaciones a un país cuyo idioma desconocía. En el extranjero, estudió su reacción ante lo desconocido y su nivel de franqueza hacia personas distintas a él. De regreso a casa, más humilde luego de su semana fuera, el ejecutivo pidió a su monitor que lo siguiera y vigilara durante algunas partes del día, varias veces a la semana, y que le comentase cómo trataba a las personas con puntos de vista nuevos o diferentes. Al mismo tiempo, utilizó de forma consciente situaciones reales para practicar “el escuchar” ideas diferentes a las suyas. Finalmente, hizo que se grabasen en video sus reuniones y pidió a quienes trabajaban con él –y para él– que evaluaran su capacidad para reconocer y entender los sentimientos de los demás. Tardó varios meses, pero la inteligencia emocional del ejecutivo finalmente aumentó, y la mejoría se reflejó en su desempeño general en el trabajo.

Es importante subrayar que no se puede desarrollar la inteligencia emocional sin un deseo sincero y un esfuerzo comprometido. No sirve asistir a un breve seminario, y tampoco vale comprar un manual de instrucciones. Aprender a tener empatía (interiorizarlo como una respuesta natural a las personas) es mucho más difícil que convertirse en un experto del análisis regresivo. Pero se puede conseguir. “Jamás se consiguió nada grande sin entusiasmo”, escribió Ralph Waldo Emerson. Si su objetivo es convertirse en un verdadero líder, estas palabras pueden servirle como guía en sus esfuerzos para desarrollar una alta inteligencia emocional.

## ¿Qué hace a un líder?

hemos padecido su ausencia en un mentor o un jefe insensible. Pero cuando se trata de negocios, rara vez se oye elogiar –y mucho menos recompensar– a las personas por su empatía. El propio término parece poco adecuado para los negocios, fuera de lugar en medio de la dura realidad del mercado.

Pero empatía no significa sensiblerías del tipo “yo estoy bien, tú estás bien”. Para un líder, no es cuestión de adoptar las emociones de los demás como propias y tratar de complacer a todo el mundo. Eso sería una pesadilla. Imposibilitaría la acción. Más bien, empatía significa tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

Como ejemplo de empatía, tome lo que ocurrió cuando se fusionaron dos gigantescas firmas de corretaje y se crearon puestos redundantes en todas sus divisiones. Un gerente de división reunió a su personal y dio un sombrío discurso en el que subrayó el número de despidos que se producirían pronto. El gerente de otra división dio una charla muy diferente a su equipo; reconoció su propia preocupación y confusión, y prometió mantener a la gente informada y a tratar a todo el mundo de manera justa.

La diferencia entre ambos fue la empatía. El primer gerente estaba demasiado preocupado sobre su propio futuro como para considerar los sentimientos de sus colegas sumidos en la ansiedad. El segundo intuía lo que sentía su gente, y con sus palabras estaba tomando en cuenta esos temores. ¿Sorprende saber que el primer gerente vio cómo se hundía su división a medida que muchas personas desmoralizadas, especialmente las de más talento, se iban? Por el contrario, el segundo siguió siendo un líder fuerte, sus mejores empleados se quedaron, y su división continuó siendo tan productiva como siempre.

Hoy, la empatía es un ingrediente del liderazgo particularmente importante por al menos tres razones: el creciente uso de trabajo en equipo, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad cada vez mayor de retener al talento.

Considere el desafío de liderar un equipo. Como puede atestiguar cualquiera que haya formado parte de uno, los equipos

son calderos de emociones en ebullición. A menudo tienen que alcanzar el consenso, algo que de por sí es duro entre dos personas y que empeora a medida que la cantidad aumenta. Incluso en grupos con sólo cuatro o cinco miembros, se forman alianzas y se fijan agendas contrapuestas. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y comprender los puntos de vista de todas las personas sentadas en la mesa.

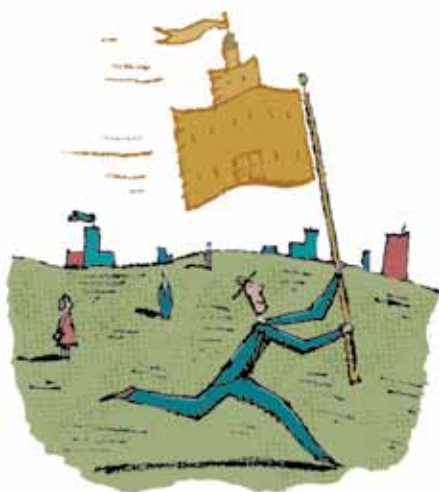
Eso es precisamente lo que hizo la ejecutiva de marketing de una gran empresa de tecnología de la información cuando recibió el encargo de dirigir un equipo problemático. El equipo estaba alborotado, sobrecargado por el trabajo y era incapaz de cumplir los plazos de entrega. Había mucha tensión entre sus miembros. Unos cuantos ajustes en los procedimientos no bastarían para unir al grupo y convertirlo en parte eficiente de la empresa.

Así que la ejecutiva adoptó varias medidas. Se dio el tiempo de escuchar a todos los integrantes del equipo en una serie de sesiones individuales, de oír lo que les frustraba, qué opinaban de sus compañeros o si se sentían ignorados. Y después dirigió al equipo de un modo que lo consolidó: animó a las personas a hablar más abiertamente de sus frustraciones, y ayudó a elevar quejas constructivas durante las reuniones. En resumen, su empatía le permitió entender el maquillaje emocional de su grupo. El resultado no sólo fue un aumento de la colaboración, sino también más trabajo, a medida que el equipo comenzó a ser solicitado por un mayor número de clientes internos.

La globalización es otra causa de la creciente importancia de la empatía en los líderes empresariales. El diálogo intercultural puede conducir fácilmente a equivocaciones y malentendidos. La empatía es un antídoto. Las personas que la poseen saben distinguir las sutilezas del lenguaje corporal, pueden captar el mensaje que se esconde detrás de las palabras. Más aún, comprenden profundamente la existencia y la importancia de las diferencias culturales y étnicas.

Considere el caso de un consultor estadounidense cuyo equipo acaba de presentar un proyecto a un potencial cliente japonés. En sus negociaciones con estadounidenses, el equipo estaba acostumbrado a un bombardeo de preguntas tras propuestas similares; pero esta vez hubo un prolongado silencio. Interpretándolo como una señal de rechazo, algunos miembros del equipo empezaron a guardar sus cosas para marcharse. Pero el líder les indicó que se quedasen. Aunque no estaba particularmente familiarizado con la cultura japonesa, estudió el rostro y la postura del cliente y no percibió rechazo, sino interés y hasta una gran consideración. Estaba en lo cierto: cuando el cliente finalmente habló, fue para encargarles el trabajo.

En último término, la empatía juega un papel clave en la retención de talento, particularmente en la actual economía de la información. Los líderes siempre han necesitado empatía para formar y retener a las personas valiosas, pero hoy es mucho más lo que está en juego. Cuando las buenas personas se marchan, se llevan con ellas el conocimiento de la empresa.



Es ahí donde entran en acción el *coaching* y el *mentoring*. En repetidas ocasiones se ha demostrado que ambos no sólo conducen a un mejor rendimiento, sino también a una mayor satisfacción laboral y menor rotación. Pero lo que hace que sean la solución óptima es la naturaleza de la relación. Los mejores mentores e instructores se introducen en la mente de las personas a las que ayudan. Intuyen cómo ofrecer un feedback efectivo. Saben cuándo forzar un mayor rendimiento y cuándo hay que contenerse. Su manera de motivar a sus protegidos es una demostración de empatía aplicada.

A riesgo de sonar repetitivo, quiero insistir en el poco crédito que se le otorga a la empatía en el mundo de los negocios. La gente se pregunta cómo los líderes pueden tomar decisiones duras o difíciles si sus “sentimientos” están con todos aquellos que sufrirán las consecuencias. Pero los líderes con empatía hacen algo más que simpatizar con las personas a su alrededor: utilizan sus conocimientos para mejorar sus empresas en aspectos sutiles pero importantes.

## Las habilidades sociales

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son destrezas de manejo de uno mismo. Los dos restantes, empatía y habilidades sociales, están relacionados con la aptitud para manejar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan simples como suenan. No es sólo una cuestión de simpatía, aunque las personas con dosis altas de habilidades sociales rara vez tienen un carácter difícil. Más bien, las habilidades sociales son simpatía con un propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada, ya sea hacia el consenso ante una nueva estrategia de marketing o hacia el entusiasmo por un nuevo producto.

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y un don para hallar puntos comunes con personas de todo tipo; un don para hacer buenas



# Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

	Definición	Características
<b>Autorregulación</b>	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	Confianza en sí mismo Valoración realista de sí mismo Capacidad de reírse de sí mismo
<b>Motivación</b>	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar	Confiabilidad e integridad Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio
<b>Empatía</b>	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad Compromiso con la organización
<b>Habilidades sociales</b>	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Destreza en formar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
<b>Autoconciencia</b>	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	Eficacia en liderar cambios Capacidad de persuasión Pericia en crear y liderar equipos

## ¿Qué hace a un líder?

migas. Eso no quiere decir que socialicen constantemente; significa que asumen que nada importante se hace solo. Dichas personas tienen una red de contactos establecida para cuando llega el momento de la acción.

La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy eficientes manejando relaciones cuando entienden y controlan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás. La motivación incluso contribuye a las habilidades sociales. Recuerde que las personas con orientación al logro suelen ser optimistas, incluso frente a reveses o fracasos. Cuando están optimistas, su “brillo” se proyecta en conversaciones y encuentros sociales. Son populares y por buenas razones.

Al ser consecuencia de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales se manifiestan en el trabajo de varias maneras, que a estas alturas ya nos son familiares. Las personas con habilidades sociales, por ejemplo, son especialistas en la gestión de equipos (ésta es su empatía en el trabajo). Asimismo, son expertas en la persuasión (una manifestación combinada de autoconocimiento, autorregulación y empatía). Dadas esas capacidades, los buenos persuasores saben cuándo apelar a las emociones, por ejemplo, y cuándo resulta mejor apelar a la razón. La motivación, cuando es visible, convierte a esas personas en excelentes colaboradores; su pasión por el trabajo se contagia a los demás, y los mueve el impulso de buscar soluciones.

Pero las habilidades sociales se muestran a veces de maneras en que no lo hace el resto de los componentes de la inteligencia emocional. De hecho, a veces puede parecer que las personas con habilidades sociales no están trabajando en sus horas laborables; da la impresión de que están congeniando ociosamente, conversando en los pasillos con colegas o bromeando con personas que no tienen nada que ver con sus obligaciones “reales”. Pero estas personas consideran que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Establecen lazos con un criterio amplio, porque saben que en estos tiempos cambiantes, quizás algún día necesiten ayuda de las personas que hoy recién están conociendo.

Considere, a modo de ejemplo, el caso de un ejecutivo del departamento de estrategia de un importante fabricante de computadoras. En 1993 estaba convencido de que el futuro de la organización yacía en Internet. A lo largo del año siguiente, buscó a los espíritus afines a su planteamiento y utilizó sus habilidades sociales para ensamblar una comunidad virtual que atravesaba niveles, divisiones y países. Después, utilizó ese equipo de facto para lanzar un sitio web corporativo, uno de los primeros de una gran empresa. Y por iniciativa propia, sin

ningún presupuesto o estatus formal, inscribió a la empresa en una convención anual de la industria de Internet. Telefoneando a sus aliados y persuadiendo a varias divisiones para que donasen fondos, reunió a más de 50 personas de una docena de unidades diferentes para representar al fabricante en la convención.

La alta dirección se dio cuenta: a menos de un año de la conferencia, el grupo del ejecutivo, con él a la cabeza, constituyó

la base de la primera división de Internet de la empresa. Para llegar hasta allí, el ejecutivo había ignorado las fronteras convencionales, estableciendo y manteniendo conexiones con personas en cada recodo de la organización.

¿Se considera a las habilidades sociales como una aptitud clave para el liderazgo en la mayoría de las empresas? La respuesta es sí, especialmente cuando se compara con los otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber por intuición que los líderes necesitan manejar las relaciones eficazmente. Ningún líder es una isla. Al fin y al cabo, la misión del

líder es lograr que el trabajo se haga a través de otras personas, y las habilidades sociales lo hacen posible. Un líder que no puede expresar su empatía quizás no la tiene en absoluto. Y la motivación de un líder es inútil si no puede transmitir su pasión a la organización. Las habilidades sociales permiten a los líderes aplicar su inteligencia emocional al trabajo.

Sería ridículo aseverar que el viejo y querido coeficiente intelectual y las destrezas técnicas no son ingredientes importantes para un buen liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. Hubo un tiempo en que los componentes de la inteligencia emocional se consideraban como algo que “sería bueno tener” en los líderes empresariales. Ahora sabemos que, por el bien del rendimiento, son ingredientes que los líderes “deben tener”.

Es una suerte, entonces, que la inteligencia emocional se pueda aprender. El proceso no es fácil. Requiere tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero los beneficios que conlleva una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el individuo como para la organización, bien valen el esfuerzo. ▽

---

**Daniel Goleman** es el autor de *La inteligencia emocional* (Vergara, 1996) y coautor de *El líder resonante crea más* (Plaza & Janes, 2002). Es el copresidente del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, con sede en la Graduate School of Applied and Professional Psychology de Rutgers University, en Piscataway, New Jersey.

Reimpresión R0401H-E

# HAGA DE SUS PROVEEDORES VERDADEROS SOCIOS DE SU NEGOCIO CON CONFIRMING®



## ¡Mejore los resultados de su negocio con la solución más eficaz!

Utilice el más avanzado sistema de administración  
y financiamiento a proveedores:

- **Amplíe sus plazos de pago** y genere mejores flujos de caja.
- **Optimice la gestión de su tesorería** y la de sus proveedores obteniendo mayores descuentos.
- **Ahorre costos y tiempo** en la gestión de sus pagos.
- **Brinde a sus proveedores una fuente de financiamiento alternativa.**

**Maximice sus ingresos con CONFIRMING®.**

**Contacte ahora mismo a su Ejecutivo de Cuenta.**

**Banca de Empresas e Instituciones**

bei@santander.com.mx

Requisitos de contratación en: [www.santander.com.mx](http://www.santander.com.mx).

Consulte tarifas y comisiones máximas en:  
[www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

Sujeto a aprobación de crédito para el emisor  
de la cuenta por pagar.

 **Santander**

EL VALOR DE LAS IDEAS

SUPERLÍNEA  
EMPRESARIAL

5169 4343

01800 509 5000

[www.santander.com.mx](http://www.santander.com.mx)

# Poniendo el Balanced Scorecard en acción

*¿Qué tienen en común empresas como Rockwater, Apple Computer y Advanced Micro Devices? Están usando el Balanced Scorecard para medir el desempeño y fijar la estrategia.*

por **Robert S. Kaplan y David P. Norton**

**LOS EJECUTIVOS DE** hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen sobre el desempeño, pero rara vez piensan en la medición como parte esencial de su estrategia. Por ejemplo, los ejecutivos podrían introducir nuevas estrategias e innovadores procesos operativos destinados a lograr un desempeño excepcional, pero luego seguir utilizando los mismos indicadores financieros de corto plazo que han usado por décadas, mediciones tales como retorno sobre la inversión, crecimiento de las ventas e ingreso operacional. Estos ejecutivos no sólo dejan de introducir nuevos indicadores para monitorear nuevas metas y procesos, sino que tampoco cuestionan si sus antiguos indicadores son relevantes para las nuevas iniciativas.

La medición eficaz, sin embargo, debe ser una parte integral del proceso de gestión. El Balanced Scorecard, propuesto inicialmente en la edición de enero-febrero de 1992 de HBR (“El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño”), proporciona a los ejecutivos un marco integral que traduce los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Mucho más que un ejercicio de medición, el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que puede motivar mejoras innovadoras en áreas tan cruciales como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados.

Publicación original:  
septiembre - octubre de 1993



El Scorecard presenta a los ejecutivos cuatro perspectivas diferentes desde las cuales escoger indicadores. Complementa los indicadores financieros tradicionales con mediciones de desempeño sobre clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento. Estas mediciones difieren de las usadas tradicionalmente por las empresas en unos cuantos aspectos importantes.

Evidentemente, muchas empresas ya poseen una multitud de indicadores operacionales y físicos para sus actividades locales. Pero estos indicadores locales fluyen de abajo hacia arriba y se derivan de procesos ad hoc. Por el contrario, los indicadores del Scorecard se basan en los objetivos estratégicos y en las exigencias competitivas de una organización. Y al exigir que los ejecutivos seleccionen una cantidad limitada de indicadores cruciales dentro de cada una de las cuatro perspectivas, el Scorecard ayuda a enfocar esta visión estratégica.

Además, mientras que los indicadores financieros tradicionales informan sobre lo que ocurrió el último período sin indicar cómo los ejecutivos pueden mejorar el desempeño en el siguiente, el Scorecard funciona como la piedra angular del éxito actual y futuro de una empresa.

Es más, a diferencia de los indicadores convencionales, la información de las cuatro perspectivas proporciona equilibrio entre indicadores externos tales como ingreso operacional e indicadores internos tales como desarrollo de nuevos productos. Este conjunto equilibrado de indicadores revela los trade-offs que los ejecutivos ya han debido hacer entre mediciones de desempeño y a la vez los alienta a alcanzar sus metas en el futuro sin hacer concesiones entre factores clave de éxito.

Finalmente, muchas empresas que ahora están tratando de implementar programas locales de mejoramiento, tales como reingeniería de procesos, calidad total y empoderamiento de empleados, carecen de un sentido de integración. El Balanced Scorecard puede servir como punto focal para los esfuerzos de la organización, definiendo y comunicando prioridades a los ejecutivos, empleados, inversionistas e incluso clientes. Como dijo un alto ejecutivo de una importante empresa: “Anteriormente, el presupuesto anual era nuestro principal dispositivo de planificación de gestión. El Balanced Scorecard se usa ahora como el lenguaje, el punto de referencia para evaluar todos los nuevos proyectos y negocios”.

## Poniendo el Balanced Scorecard en acción

El Balanced Scorecard no es una plantilla que pueda aplicarse a las empresas en general y ni siquiera a toda una industria. Diferentes situaciones de mercado, estrategias de producto y entornos competitivos requieren distintos Scorecards. Las unidades de negocios elaboran sus propios Scorecards a medida para ajustarse a su misión, estrategia, tecnología y cultura. De hecho, una prueba crítica del éxito de un Balanced Scorecard es su transparencia: a partir de los 15 a 20 indicadores del Scorecard, un observador debería ser capaz de discernir la estrategia competitiva de la unidad de negocios. Unos cuantos ejemplos ilustrarán cómo el Scorecard combina en forma única la gestión y la medición en diferentes empresas.

### Rockwater: respondiendo a una industria cambiante

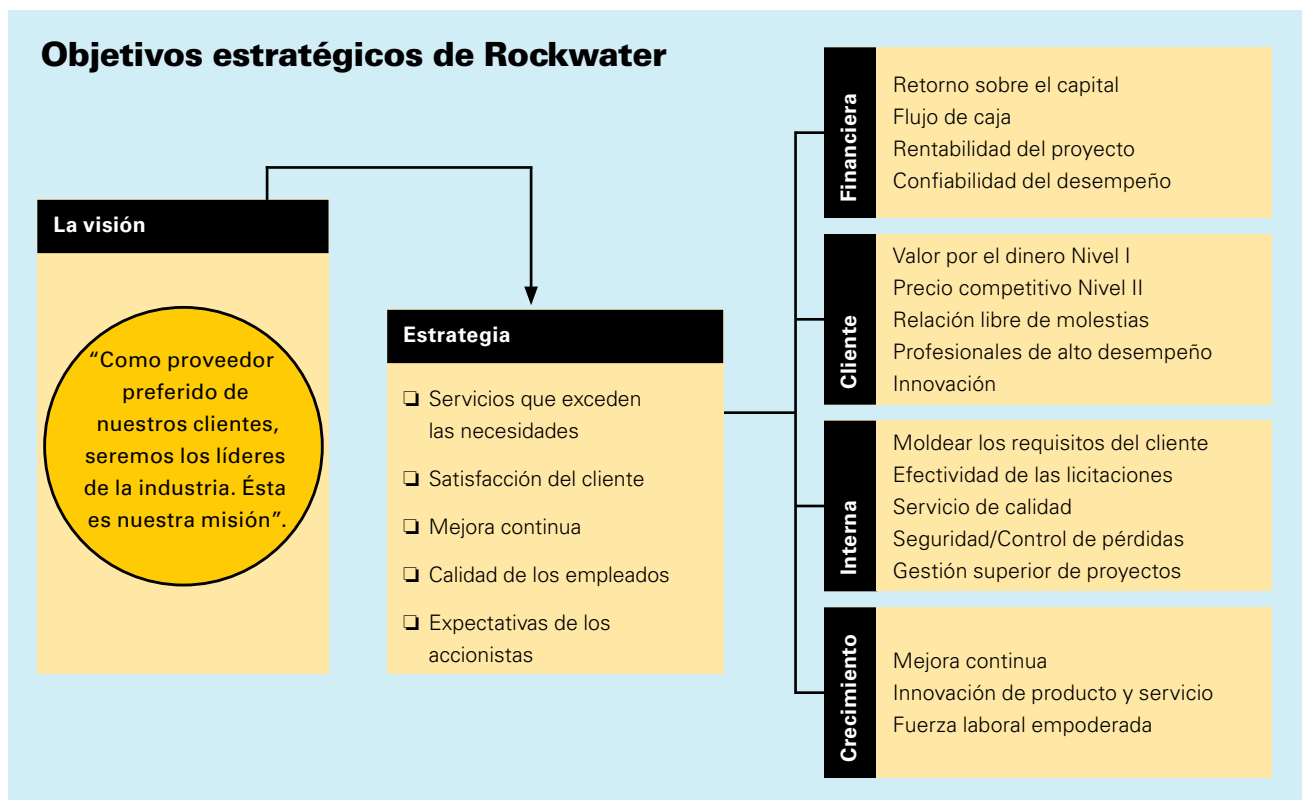
Rockwater, una subsidiaria de propiedad de Brown & Root/Halliburton, una empresa global de ingeniería y construcción, es líder mundial en ingeniería y construcción subacuática. Norman Chambers, contratado como CEO a finales de 1989, sabía que el mundo competitivo de la industria había cambiado drásticamente. “En los años 70 éramos un puñado de tipos en trajes isotérmicos que nos sumergíamos desde barcasas en el Mar del Norte con antorchas ardientes”, dijo Chambers. Pero la competencia en el negocio de la subcontratación submarina se había vuelto más intensa en los años 80 y muchas pequeñas empresas abandonaron el sector. Adicionalmente,

el foco de la competencia había cambiado. Varias de las principales empresas petroleras querían desarrollar alianzas a largo plazo con sus proveedores en lugar de escoger proveedores con base en una competencia de precios bajos.

Con su equipo de altos ejecutivos, Chambers desarrolló una visión: “Como proveedor preferido de nuestros clientes, seremos los líderes de la industria en brindarles los más altos estándares de seguridad y calidad”. También desarrolló una estrategia para implementar la visión. Los cinco elementos de esa estrategia eran: servicios que exceden las expectativas y necesidades de los clientes; altos niveles de satisfacción del cliente; mejoras continuas de seguridad, confiabilidad de equipos, capacidad de respuesta y eficacia de costos; empleados de alta calidad, y realización de las expectativas de los accionistas. Esos elementos fueron a su vez convertidos en objetivos estratégicos (vea el recuadro “Objetivos estratégicos de Rockwater”). Sin embargo, para que los objetivos estratégicos crearan valor para la empresa, debían ser traducidos en metas y acciones tangibles.

El equipo de alta dirección de Rockwater transformó su visión y estrategia en los cuatro conjuntos de indicadores de desempeño del Balanced Scorecard (vea el gráfico “El Balanced Scorecard de Rockwater”):

**Indicadores financieros:** La perspectiva financiera incluyó tres indicadores de importancia para los accionistas. El retorno sobre el capital empleado y el flujo de caja reflejaban





preferencias por resultados a corto plazo, mientras que la confiabilidad de los pronósticos indicaba el deseo de la matriz corporativa de reducir la incertidumbre histórica causada por variaciones inesperadas en el desempeño. Los ejecutivos de Rockwater añadieron dos indicadores financieros. La rentabilidad del proyecto ponía el foco en los proyectos como la unidad básica de planificación y control, y el retraso de ventas ayudaba a reducir la incertidumbre del desempeño.

**Satisfacción del cliente:** Rockwater quería reconocer la distinción entre sus dos tipos de clientes: clientes de nivel I, empresas petroleras que querían una relación de alto valor agregado, y clientes de nivel II, aquellos que elegían proveedores únicamente con base en el precio. Se incluyó un índice de precios, que incorporaba la mejor información disponible sobre posición competitiva, para asegurar que Rockwater pudiera conservar el negocio de los clientes de nivel II cuando las condiciones competitivas así lo requirieran.

La estrategia de la empresa, sin embargo, era enfatizar los negocios de valor agregado. Una organización independiente realizaba una encuesta anual para calificar las percepciones de los clientes respecto de los servicios de Rockwater en comparación con los de sus competidores. Además, se pedía a los clientes de nivel I que suministraran calificaciones mensuales de satisfacción y desempeño. Los ejecutivos de Rockwater consideraban que implementar estas calificaciones les otorgaba un vínculo directo con sus clientes y un nivel de feedback de mercado insuperado en la mayoría de las industrias. Finalmente, la participación de mercado por cuentas clave entregaba evidencia objetiva de que las mejoras en la satisfacción de los clientes se estaban traduciendo en beneficios tangibles.

**Procesos internos:** Para desarrollar indicadores de procesos internos, los ejecutivos de Rockwater definieron el ciclo de vida de un proyecto desde el lanzamiento (cuando se reconocía la necesidad de un cliente) hasta la conclusión (cuando esa necesidad había sido satisfecha). Se formularon indicadores para cada una de las cinco fases de procesos de negocios en este ciclo del proyecto (vea el gráfico “Cómo Rockwater satisface las necesidades de los clientes”):

- *Identificar:* número de horas pasadas con clientes potenciales discutiendo el nuevo trabajo;
- *Ganar:* tasa de éxito de licitaciones;
- *Preparar y ejecutar:* índice de eficacia del desempeño de proyectos, seguridad/control de pérdidas, reprocesamiento de tareas.
- *Culminación:* duración del ciclo de culminación del proyecto.

Los indicadores internos del negocio subrayaban un importante cambio en el pensamiento de Rockwater. Anteriormente, la empresa enfatizaba el desempeño de cada departamento funcional. El nuevo enfoque enfatizaba indicadores que integraban procesos de negocios clave. El desarrollo de un índice integral y oportuno de eficacia del desempeño de

los proyectos fue visto como una competencia central clave para la empresa. Rockwater consideraba que la seguridad también era un factor competitivo importante. Estudios internos habían revelado que los costos indirectos de un accidente podían ser entre 5 y 50 veces los costos directos. El Scorecard incorporó un índice de seguridad, derivado de un exhaustivo sistema de medición de ésta, que podía identificar y clasificar todos los eventos indeseados con el potencial de perjudicar a las personas, la propiedad o los procesos.

El equipo de Rockwater deliberó acerca de la elección de un indicador para la etapa de identificación. Se dio cuenta de que las horas pasadas con clientes potenciales clave discutiendo el nuevo trabajo eran un indicador de insumo o proceso, más que de producto. El equipo ejecutivo buscaba un indicador que comunicara claramente a todos los miembros de la organización la importancia de construir relaciones con los clientes y satisfacerlos. El equipo creía que pasar tiempo de calidad con clientes clave era un requisito previo para influir en los resultados. Este indicador de insumo fue escogido deliberadamente para educar a los empleados sobre la importancia de colaborar estrechamente para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.

**Innovación y mejoramiento:** Los objetivos de innovación y aprendizaje tienen por propósito impulsar mejoras de desempeño en las perspectivas financiera, del cliente y de procesos internos. En Rockwater, esas mejoras provinieron de la innovación de productos y servicios que crearían nuevas fuentes de ingresos y expansión del mercado, así como del mejoramiento continuo en los procesos internos de trabajo. El primer objetivo se midió a través del ingreso porcentual generado por nuevos servicios y el segundo objetivo mediante un índice de mejora continua que representaba la tasa de mejoramiento de varios indicadores operacionales clave, tales como seguridad y reprocesamiento. Pero para impulsar tanto la innovación de productos y servicios como las mejoras operacionales, se consideró necesario un clima de apoyo con empleados empoderados y motivados. Una encuesta de actitud del personal y un indicador para la cantidad de sugerencias aportadas por los empleados medían si se estaba creando ese clima. Finalmente, los ingresos por empleado medían los resultados del compromiso de los empleados y de los programas de capacitación.

El Balanced Scorecard ha ayudado a los ejecutivos de Rockwater a enfatizar una visión de proceso sobre las operaciones, motivar a sus empleados e incorporar el feedback de los clientes en sus operaciones. El Scorecard desarrolló un consenso sobre la necesidad de crear alianzas con clientes clave, la importancia de reducciones de orden de magnitud en los incidentes relacionados con la seguridad y la necesidad de una mejor gestión en cada fase de los proyectos complejos. Chambers ve al Balanced Scorecard como una herramienta invaluable para, en última instancia, ayudar a su empresa a cumplir su misión: ser la número uno de la industria.

## Apple Computer: ajustando el desempeño de largo plazo

Apple Computer desarrolló un Balanced Scorecard para enfocar a los altos ejecutivos en una estrategia que ampliara las discusiones más allá del margen bruto, el retorno sobre el capital y la participación de mercado. Un pequeño comité de dirección, íntimamente familiarizado con las deliberaciones y el pensamiento estratégico del Equipo de Dirección Ejecutiva de Apple, decidió concentrarse en categorías de medición dentro de cada una de las cuatro perspectivas y seleccionar múltiples mediciones dentro de cada categoría. En la perspectiva financiera, Apple enfatizó el valor para los accionistas; en la perspectiva del cliente, la participación de mercado y la satisfacción del cliente; en la perspectiva de procesos internos, las competencias centrales; y finalmente, en la perspectiva de innovación y mejoramiento, las actitudes de los empleados. Los ejecutivos de Apple priorizaron estas categorías en el siguiente orden:

**Satisfacción del cliente:** Históricamente, Apple había sido una empresa enfocada en tecnologías y productos que competía diseñando mejores computadoras. Los indicadores de satisfacción del cliente recién están siendo introducidos para orientar a los empleados hacia el objetivo de convertirse en una empresa impulsada por el cliente. J.D. Power & Associates, una empresa de encuestas a clientes, ahora trabaja para la industria de computadoras. Sin embargo, cuando Apple reconoció que su base de clientes no era homogénea, sintió que debía ir más allá de J.D. Power & Associates y desarrollar sus propias encuestas independientes para rastrear a sus segmentos clave de mercado alrededor del mundo.

**Competencias centrales:** Los ejecutivos de la empresa querían que los empleados se enfocaran fuertemente en unas cuantas competencias clave: por ejemplo, interfaces amigables con el usuario, poderosas arquitecturas de software y sistemas eficaces de distribución. Sin embargo, los altos ejecutivos se dieron cuenta de que podría ser difícil medir el desempeño en estas dimensiones de competencia. Como resultado, la empresa actualmente está experimentando con la obtención de indicadores cuantitativos de estas competencias difíciles de medir.

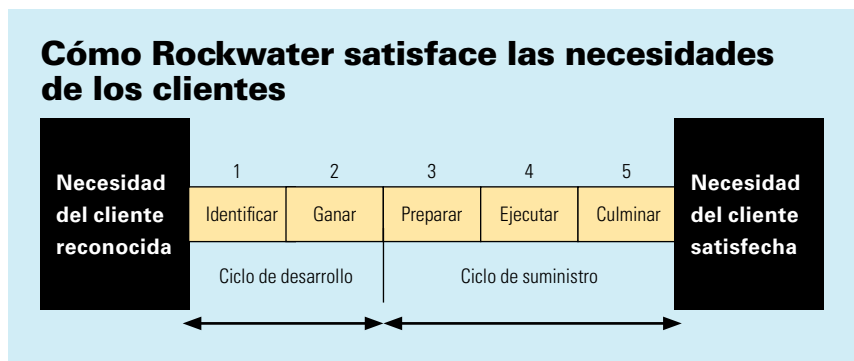
**Compromiso y alineación de los empleados:** Apple realiza una encuesta amplia entre los empleados de cada una de sus organizaciones cada dos años; sondeos entre empleados elegidos al azar se realizan con más frecuencia. Las preguntas de la encuesta se relacionan con cuán bien los empleados entienden la estrategia de la empresa, así como con el hecho de si les exigen o no resultados consistentes con esa estrategia. Los resultados de la encuesta se presentan simultáneamente

en términos del nivel real de respuestas de los empleados y de la tendencia general de las respuestas.

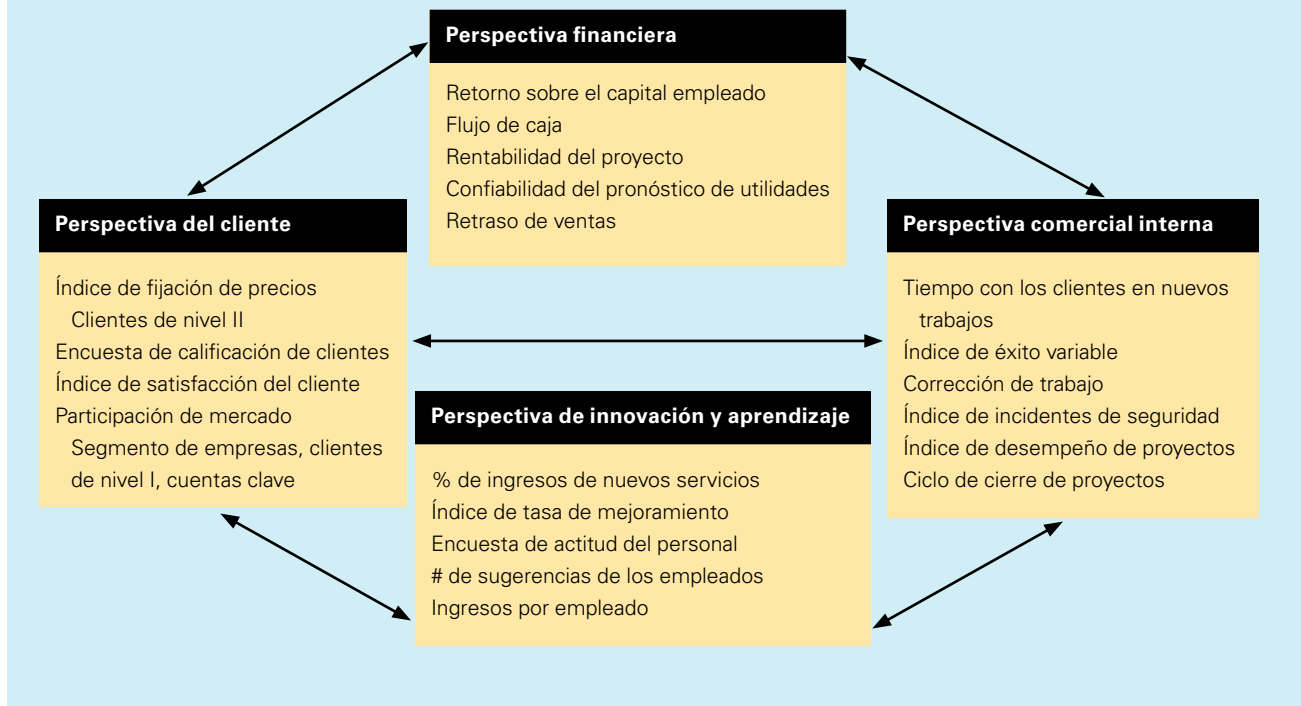
**Participación de mercado:** Lograr un umbral crítico de participación de mercado era importante para los altos ejecutivos no sólo por los beneficios obvios de crecimiento de las ventas, sino también para atraer y retener a los desarrolladores de software en las plataformas de Apple.

**Valor para los accionistas:** El valor para los accionistas se incluye como un indicador del desempeño, aun cuando este cálculo es un resultado –y no un impulsor– del desempeño. El indicador se incluye para compensar el énfasis anterior en el margen bruto y en el crecimiento de ventas, mediciones que ignoraban las inversiones requeridas hoy para generar crecimiento futuro. En contraste, el indicador de valor para los accionistas cuantifica el impacto de las inversiones propuestas para la creación y el desarrollo de negocios. La mayoría de los negocios de Apple están organizados sobre una base funcional –ventas, diseño de productos y fabricación y operaciones globales–, por lo que el valor para los accionistas sólo puede calcularse para la totalidad de la empresa, y no en un nivel descentralizado. Sin embargo, el indicador ayuda a los altos ejecutivos de cada unidad organizacional importante a estimar el impacto de sus actividades sobre la valoración de toda la empresa y a evaluar nuevos negocios.

Si bien estos cinco indicadores de desempeño sólo han sido desarrollados recientemente, han ayudado a los altos ejecutivos de Apple a enfocar su estrategia de varias maneras. En primer lugar, el Balanced Scorecard de Apple sirve principalmente como instrumento de planificación, en lugar de como instrumento de control. Dicho de otro modo, Apple utiliza los indicadores para ajustar la “onda larga” del desempeño corporativo, y no para impulsar cambios operativos. Asimismo, los indicadores en Apple, con la excepción del valor para los accionistas, pueden ser introducidos tanto horizontal como verticalmente en cada organización funcional. Considerados verticalmente, los indicadores pueden ser desglosados cada uno en sus componentes para evaluar cómo contribuye cada parte al funcionamiento del todo. Considerados horizontalmente, pueden identificar cómo, por ejemplo, el diseño y



## El Balanced Scorecard de Rockwater



la fabricación contribuyen a un área como la satisfacción del cliente. Adicionalmente, Apple ha descubierto que su Balanced Scorecard ha ayudado a desarrollar un lenguaje de resultados medibles sobre cómo lanzar y potenciar programas.

Los cinco indicadores de desempeño en Apple son comparados con organizaciones líderes en su clase. Actualmente se utilizan para desarrollar planes de negocios y se incorporan en los planes de compensación de los altos ejecutivos.

### Advanced Micro Devices: consolidando la información estratégica

Advanced Micro Devices (AMD), una empresa de semiconductores, ejecutó una transición rápida y fácil hacia el Balanced Scorecard. AMD ya tenía una misión claramente definida, una declaración de estrategia y una comprensión compartida entre los altos ejecutivos acerca de su nicho competitivo. También poseía muchos indicadores de desempeño de múltiples fuentes y sistemas distintos de información. El Balanced Scorecard consolidó y enfocó estos diversos indicadores en un informe trimestral que contenía siete secciones: indicadores financieros; indicadores basados en el cliente, tales como entrega a tiempo, tiempo de antelación y desempeño según programa; indicadores de procesos cruciales de negocios en la fabricación de obleas de silicio, montaje y verificación, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de tecnologías de pro-

cesos (por ejemplo, precisión de grabado de submicrón) y, por último, indicadores de calidad corporativa. Adicionalmente, el aprendizaje organizacional se midió imponiendo tasas esperadas de mejoramiento a parámetros operativos clave, tales como tiempo de ciclo y rendimientos por proceso.

Actualmente, AMD ve su Scorecard como un depósito sistemático de información estratégica que facilita el análisis de tendencias a largo plazo para la planificación y la evaluación del desempeño.

### Impulsar el proceso de cambio

Las experiencias de éstas y otras empresas revelan que el Balanced Scorecard tiene más éxito cuando se usa para impulsar el proceso de cambio. Rockwater, por ejemplo, surgió de la fusión de dos organizaciones distintas. Los empleados provenían de diferentes culturas, hablaban diferentes idiomas y tenían distintos trasfondos y experiencias operativas. El Balanced Scorecard ayudó a la empresa a enfocarse en aquello que debía hacer bien para convertirse en el líder de la industria.

De modo similar, Joseph De Feo, ejecutivo en jefe de Negocios de Servicios, una de las tres divisiones operativas de Barclays Bank, tenía que transformar lo que había sido un proveedor cautivo de servicios internos en un competidor global. El Scorecard puso de relieve áreas donde, pese a un aparente consenso en la estrategia, aún existía considerable

# Creando un Balanced Scorecard

Cada organización es única y por tanto sigue su propio camino para crear un Balanced Scorecard. En Apple y AMD, por ejemplo, un alto ejecutivo de finanzas o de desarrollo de negocios, íntimamente familiarizado con el pensamiento estratégico del grupo de alta dirección, elaboró el Scorecard inicial sin amplias deliberaciones. En Rockwater, sin embargo, los altos ejecutivos aún no habían definido con precisión la estrategia de la organización, y mucho menos las palancas clave de desempeño que impulsan y miden el éxito de la estrategia.

Empresas como Rockwater pueden seguir un plan sistemático de desarrollo para crear el Balanced Scorecard y fomentar el compromiso con la herramienta entre los ejecutivos de nivel alto y medio. Lo que sigue es un perfil típico de proyecto:

## 1. Preparación

La organización debe definir primero la unidad de negocios para la que resulta apropiado un Balanced Scorecard de alto nivel. En general, un Scorecard es apropiado para una unidad de negocios que tiene sus propios clientes, canales de distribución, instalaciones de producción e indicadores de desempeño financiero.

## 2. Entrevistas: primera ronda

Cada alto ejecutivo en la unidad de negocios –normalmente entre 6 y 12 ejecutivos– recibe material informativo sobre el Balanced Scorecard así como documentos internos que describen la visión, misión y estrategia de la empresa.

El facilitador del Balanced Scorecard (ya sea un consultor externo o el ejecutivo de la empresa que organiza el esfuerzo) realiza entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada una con los altos ejecutivos para obtener sus ideas sobre los objetivos estratégicos de la empresa y propuestas tentativas de mediciones para el Balanced Scorecard. El facilitador también puede entrevistar a algunos accionistas principales para conocer sus expectativas sobre el desempeño financiero de la unidad de negocios, así como a algunos clientes clave para enterarse de sus expectativas de desempeño para los proveedores mejor calificados.

## 3. Taller ejecutivo: primera ronda

El equipo de alta dirección se reúne con el facilitador para iniciar el proceso de desarrollar el Scorecard (vea el gráfico “Comience vinculando las mediciones con la estrategia”). Durante el taller, el grupo debate las declaraciones propuestas de misión y estrategia hasta alcanzar consenso.

Luego el grupo pasa de la declaración de misión y estrategia a responder la pregunta: “Si tengo éxito con mi visión y estrategia, ¿cómo diferirá mi desempeño para los accionistas; para los clientes; para los procesos internos de negocios; y para mi capacidad de innovar, crecer y mejorar?”.

Se pueden mostrar grabaciones en video de entrevistas con accionistas y representantes de clientes para dar una perspectiva externa a las deliberaciones. Tras definir los factores clave de éxito, el grupo formula un Balanced Scorecard preliminar que contiene indicadores operacionales para los objetivos estratégicos. Con frecuencia el grupo propone mucho más de cuatro o cinco indicadores para cada perspectiva. En este punto no es crucial reducir las opciones, aunque pueden realizarse votaciones informales para descubrir si algunos de los indicadores propuestos son considerados de baja prioridad por el grupo.

## 4. Entrevistas: segunda ronda

El facilitador revisa, consolida y documenta los resultados del taller ejecutivo y entrevista a cada alto ejecutivo sobre el Balanced Scorecard provisional. Además busca opiniones acerca de aspectos relacionados con implementar el Scorecard.

## 5. Taller ejecutivo: segunda ronda

Un segundo taller, que involucra al equipo de alta dirección, a sus subordinados directos y a un número mayor de ejecutivos medios, debate la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y el Balanced Scorecard tentativo. Los participantes, trabajando en grupos, comentan sobre los indicadores propuestos, vinculan los diversos programas de cambio en ejecución con los indicadores y comienzan a elaborar un plan de implementación. Al final de taller, se pide a los participantes formular objetivos exigentes para cada uno de los indicadores propuestos, incluyendo tasas deseadas de mejoramiento.

## 6. Taller ejecutivo: tercera ronda

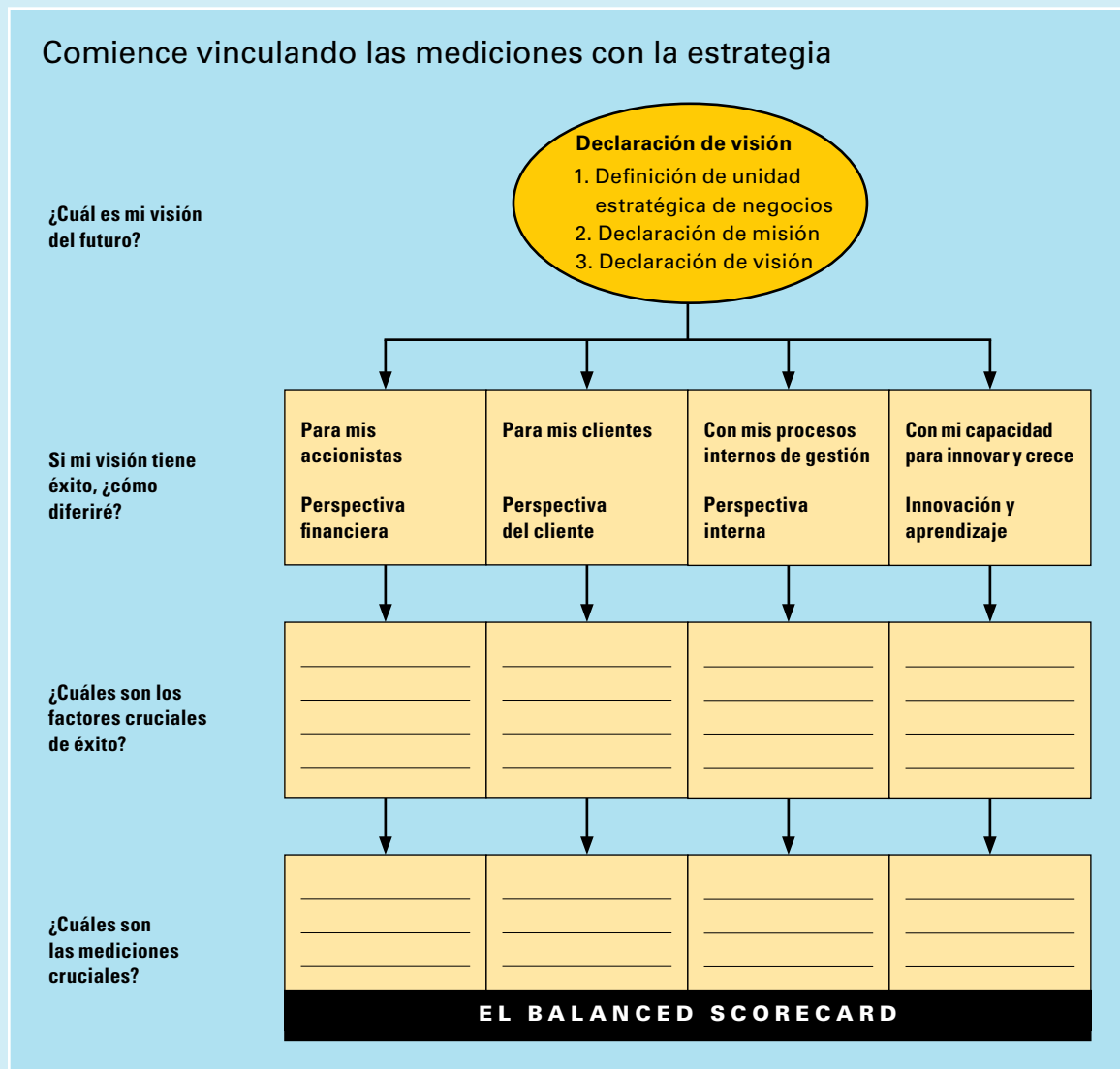
El equipo de altos ejecutivos se reúne para alcanzar un consenso final sobre la visión, los objetivos y las mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres; determinar metas flexibles para cada indicador en el Balanced Scorecard; e identificar programas preliminares de acción para alcanzar las metas. El equipo debe acordar un programa de implementación, que incluya comunicar el Scorecard a los empleados, integrarlo a una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyarlo.

### 7. Implementación

Un equipo recién formado desarrolla un plan de implementación para el Scorecard, que incluye vincular los indicadores con bases de datos y sistemas de información, comunicar el Balanced Scorecard a toda la organización, y fomentar y facilitar el desarrollo de indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas. Como resultado de este proceso, por ejemplo, se podría desarrollar todo un nuevo sistema de información ejecutiva que vincule los indicadores de alto nivel de las unidades de negocios con indicadores operacionales a nivel de fábrica y de instalaciones específicas.

### 8. Revisiones periódicas

Cada trimestre o mes, se prepara un libro azul de información sobre los indicadores del Balanced Scorecard tanto para ser revisado por la alta dirección como para ser discutido con los ejecutivos de divisiones y departamentos descentralizados. Los indicadores del Balanced Scorecard son reevaluados anualmente como parte de los procesos de planificación estratégica, fijación de metas y asignación de recursos.



## Poniendo el Balanced Scorecard en acción

desacuerdo sobre cómo hacerla operacional. Con la ayuda del Scorecard, la división logró finalmente un consenso respecto de las áreas de logro y mejoramiento de más alta prioridad e identificó áreas adicionales que necesitaban atención, tales como calidad y productividad. De Feo evaluó el impacto del Scorecard diciendo: “Nos ayudó a impulsar un cambio mayor y a volvernos más orientados hacia el mercado en toda nuestra organización. Nos otorgó una comprensión compartida de nuestras metas y lo que hacía falta para alcanzarlas”.

Analog Devices, una empresa de semiconductores, sirvió como el prototipo para el Balanced Scorecard y ahora lo aplica anualmente para actualizar los objetivos y metas para sus ejecutivos de división. Jerry Fishman, presidente de Analog, dijo: “Al principio, el Scorecard impulsó un cambio significativo. Y aún lo hace cuando enfocamos nuestra atención en áreas específicas, tales como los márgenes brutos sobre nuevos productos. Pero su principal impacto hoy es contribuir a sostener programas en los que nuestra gente ha estado trabajando por años”. Recientemente, la empresa ha estado tratando de integrar los indicadores del Scorecard con la planificación *hoshin*, un procedimiento que concentra a toda la empresa en lograr uno o dos objetivos clave cada año. Los objetivos hoshin de Analog han incluido el servicio al cliente y el desarrollo de nuevos productos, para los cuales ya existen indicadores en el Scorecard de la empresa.

Pero el Balanced Scorecard no siempre es lo que impulsa un cambio tan drástico. Por ejemplo, el Scorecard de AMD aún no ha logrado un impacto significativo debido a que la dirección de la empresa no lo utilizó para impulsar el proceso de cambio. Antes de recurrir al Scorecard, los altos ejecutivos ya habían formulado y logrado consenso sobre la misión, la estrategia y los indicadores clave de desempeño de la compañía. AMD compite en un solo segmento de la industria. Los 12 ejecutivos más altos están íntimamente familiarizados con los mercados, la ingeniería, la tecnología y otros factores clave en ese segmento. La información resumida y agregada del Scorecard no era nueva ni sorprendente para ellos. Y los ejecutivos de las unidades descentralizadas de producción también poseían ya una cantidad considerable de información sobre sus propias operaciones. El Scorecard sí les permitió apreciar la amplitud y la totalidad de las operaciones de la empresa, incrementando su capacidad para convertirse en mejores ejecutivos para toda la compañía. Pero, en definitiva, el Scorecard sólo pudo encapsular el conocimiento que los ejecutivos en general ya habían adquirido.

El limitado éxito de AMD con el Balanced Scorecard demuestra que su mayor impacto se produce cuando se le utiliza para impulsar un proceso de cambio. Algunas empresas vinculan la compensación de los altos ejecutivos con el logro de metas exigentes en los indicadores del Scorecard. La mayoría está tratando de traducir el Scorecard en indicadores

operacionales que se vuelvan el foco de actividades de mejoramiento en las unidades locales. El Balanced Scorecard no es sólo un sistema de medición; es un sistema de gestión para motivar un desempeño competitivo excepcional.

## El impacto del Balanced Scorecard sobre el reporte externo

Varios ejecutivos han preguntado si el Balanced Scorecard es aplicable al reporte externo. Si el Scorecard es realmente un impulsor del desempeño a largo plazo, ¿no debería esta información ser relevante para la comunidad de inversionistas?

De hecho, el Balanced Scorecard no es fácil de traducir para la comunidad de inversionistas. Un Scorecard tiene sentido principalmente para las unidades de negocios y las divisiones con una estrategia bien definida. La mayoría de las empresas posee varias divisiones, cada una con su propia misión y estrategia, cuyos cuadros de mando no pueden ser agregados en un Scorecard corporativo global. Y si el Scorecard proporciona una visión transparente de la estrategia de una unidad, entonces la información, incluso los indicadores utilizados, podrían ser datos sumamente delicados que pueden revelar mucho de valor para los competidores. Pero lo más importante es que, como una innovación relativamente reciente, el Scorecard se beneficiaría de varios años de experimentación dentro de las empresas antes de convertirse en parte sistemática del reporte a grupos externos.

Aunque el Scorecard mismo fuera más apropiado para el reporte externo, actualmente la comunidad financiera muestra poco interés en hacer el cambio desde reportes financieros a reportes estratégicos. Un presidente de empresa ha descubierto que la comunidad financiera externa es recelosa de los principios en que se basa el Scorecard: “Usamos el Scorecard más con nuestros clientes que con nuestros inversionistas. La comunidad financiera es escéptica frente a los indicadores de largo plazo y ocasionalmente nos habla de alguna evidencia empírica de correlación negativa entre los precios de las acciones y la atención a la calidad total y a los procesos internos”.

Sin embargo, la comunidad de inversionistas ha empezado a enfocarse en algunos indicadores clave del desempeño de nuevos productos. ¿Podría esto ser una primera señal de un cambio hacia el pensamiento estratégico?

## La implementación del Balanced Scorecard en FMC Corporation

### Una entrevista con Larry D. Brady

**FMC CORPORATION ES** una de las empresas más diversificadas de Estados Unidos, que produce más de 300 líneas de productos en 21 divisiones organizadas en cinco segmentos de negocios: químicos industriales, químicos de rendimiento, metales preciosos, sistemas de defensa, y maquinaria y equipos. Con sede en Chicago, FMC tiene ingresos globales superiores a US\$ 4.000 millones.

Desde 1984, la empresa ha obtenido retornos anuales sobre la inversión de más de 15%. Combinados con una importante recapitalización en 1986, estos retornos se tradujeron en un creciente valor para los accionistas que excedió significativamente los promedios sectoriales. En 1992, la empresa culminó una revisión estratégica para determinar el mejor curso futuro a fin de maximizar ese valor. Como resultado de esa revisión, FMC adoptó una estrategia de crecimiento que complementara su sólido desempeño operativo. Esta estrategia requirió un mayor foco externo y una apreciación de los trade-offs operativos.

Para auxiliarse en este cambio, la empresa decidió utilizar el Balanced Scorecard. En esta entrevista realizada por Robert S. Kaplan, Larry D. Brady, vicepresidente ejecutivo de FMC, habla sobre la experiencia de implementar el Scorecard en la empresa.

#### **Robert S. Kaplan: ¿Cuál es el estado del Balanced Scorecard en FMC?**

**Larry D. Brady:** Aunque recién estamos completando la fase piloto de implementación, creo que el Balanced Scorecard probablemente se convertirá en la piedra angular del sistema de gestión en FMC. Nos permite traducir las estrategias de las unidades de negocios en un sistema de medición que se engrana con todo nuestro sistema de gestión.

Por ejemplo, un ejecutivo informó que, si bien su división había medido muchas variables operativas en el pasado, ahora, debido al Scorecard, había escogido 12 parámetros

como la clave para su implementación estratégica. Siete de estas variables estratégicas eran mediciones totalmente nuevas para la división. El ejecutivo interpretó este hallazgo como la verificación de lo que muchos otros ejecutivos estaban informando: el Scorecard mejoraba la comprensión y la consistencia de la implementación estratégica. Otro ejecutivo reportó que, a diferencia de los estados financieros mensuales e incluso su plan estratégico, si un rival viera su Scorecard él perdería su ventaja competitiva.

Es inusual hallar tanto entusiasmo por una iniciativa corporativa entre los ejecutivos divisionales. ¿Qué los llevó a usted y a ellos hacia el Balanced Scorecard?

FMC tenía una misión claramente definida: convertirse en el proveedor más valorado por nuestros clientes. Habíamos iniciado muchos de los programas populares de mejoramiento: calidad total, gestión por objetivos, eficacia organizacional y el desarrollo de una organización de alto desempeño. Pero estos esfuerzos no habían sido eficaces. Cada vez que promovíamos un nuevo programa, la gente de cada división tomaba distancia y nos preguntaba: “¿Cómo se supone que encaja esto con las otras seis cosas que se supone que hagamos?”

Los grupos del staff corporativo eran percibidos por los ejecutivos de operaciones como imponiendo a las divisiones sus programas favoritos. La diversidad de iniciativas, cada una con su propio lema, creaba confusión y señales mixtas respecto de dónde concentrarnos y de cómo los diversos programas se interrelacionaban. Al final del día, con todas estas nuevas iniciativas, todavía estábamos pidiendo a los ejecutivos de división que alcanzaran un desempeño financiero consistente a corto plazo.

#### **¿Qué tipos de indicadores estaban usando?**

El equipo ejecutivo corporativo de FMC, como la mayoría de las oficinas corporativas, analiza mensualmente el desempeño financiero de cada división operativa. Como empresa altamente diversificada que redestina activos desde unidades maduras generadoras de efectivo hacia divisiones con oportunidades significativas de crecimiento, el indicador de retorno sobre el capital empleado (ROCE, por sus siglas en inglés) era especialmente importante para nosotros. Éramos una de las pocas empresas en ajustar nuestros indicadores financieros internos por la inflación para obtener una visión más precisa de la rentabilidad económica de una división.

Al final del año, recompensábamos a los ejecutivos de división que lograban un desempeño financiero predecible. Habíamos administrado la empresa rigurosamente durante los últimos 20 años y habíamos sido exitosos. Pero se estaba haciendo menos claro desde dónde provendría el crecimiento futuro y dónde debía buscar la empresa las oportunidades para innovar en nuevas áreas. Nos habíamos convertido en una empresa con altos retornos sobre la inversión pero tenía-

mos menos potencial para seguir creciendo. Nuestros reportes financieros tampoco aclaraban en absoluto qué progresos estábamos haciendo en la implementación de iniciativas a largo plazo. Asimismo, las preguntas de la oficina corporativa respecto de gastos contra presupuesto reforzaban el foco en el corto plazo y en las operaciones internas.

ejecutivos de división habían estimado incorrectamente las demandas del mercado o no habían previsto las reacciones de la competencia. Se necesitaba un nuevo sistema de medición para conducir a los gerentes operativos más allá del logro de metas internas hacia la búsqueda de grandes avances competitivos en el mercado global. El sistema tendría que enfocarse en

“La diversidad de iniciativas, cada cual con su propio eslogan, **creaba confusión y señales mixtas**”.

Pero el problema era aún más profundo. Piense en ello. ¿Cuál es el valor agregado de una oficina corporativa que se concentra en responsabilizar a los ejecutivos de división por resultados financieros que pueden ser consolidados entre divisiones? Combinamos un negocio al que le está yendo bien con un negocio al que le está yendo mal y tenemos un negocio total con un desempeño promedio. ¿Por qué no dividir la compañía en empresas independientes y dejar que el mercado reasigne el capital? Si queríamos crear valor gestionando un grupo de empresas diversificadas, debíamos entender y entregar un foco estratégico a sus operaciones. Debíamos estar seguros de que cada división contaba con una estrategia que le diera una ventaja competitiva sostenible. Además, debíamos ser capaces de evaluar, a través de la medición de sus operaciones, si las divisiones estaban cumpliendo sus objetivos estratégicos.

Si usted quiere pedirle a una división o a la corporación que cambie su estrategia, más vale que cambie el sistema de medición para que sea consistente con la nueva estrategia.

### **¿Cómo fue que el Balanced Scorecard surgió como remedio a las limitaciones de medir sólo los resultados financieros de corto plazo?**

A principios de 1992 formamos un equipo de trabajo para integrar nuestras diversas iniciativas corporativas. Queríamos entender qué debíamos hacer distinto para lograr mejoras drásticas en la eficacia organizacional general. Reconocimos que tal vez la empresa se había vuelto demasiado enfocada en el corto plazo e internamente en sus indicadores de negocios. Más difícil fue definir con qué debíamos reemplazar el enfoque financiero. Queríamos que los ejecutivos continuaran su búsqueda de mejoras continuas, pero también que identificaran las oportunidades para un desempeño excepcional.

Cuando las divisiones no lograban sus objetivos financieros, las razones generalmente no eran internas. Normalmente, los

indicadores de servicio al cliente, posición de mercado y nuevos productos que pudieran generar valor a largo plazo para la empresa. Utilizamos el Balanced Scorecard como punto focal para la discusión. Esto obligó a los ejecutivos de división a responder cuatro preguntas: ¿Cómo podemos convertirnos en el proveedor más valorado por nuestros clientes? ¿Cómo podemos volvernos más enfocados externamente? ¿Cuál es la ventaja competitiva de mi división? ¿Cuál es su vulnerabilidad competitiva?

### **¿Cómo lanzaron la iniciativa de Balanced Scorecard en FMC?**

Decidimos probar un programa piloto. Seleccionamos a seis ejecutivos de división y les pedimos desarrollar prototipos de Scorecard para sus operaciones. Cada división debía realizar un análisis estratégico para identificar sus fuentes de ventaja competitiva. Los 15 ó 20 indicadores en el Balanced Scorecard tenían que ser específicos a la organización y debían comunicar claramente cuáles indicadores del desempeño operativo de corto plazo eran consistentes con una trayectoria de éxito estratégico a largo plazo.

### **¿Tenían los seis ejecutivos divisionales libertad para desarrollar su propio Scorecard?**

Definitivamente queríamos que los ejecutivos de división realizaran su propio análisis estratégico y desarrollaran sus propios indicadores. Eso era parte esencial de generar un consenso entre los altos ejecutivos y los ejecutivos divisionales sobre los objetivos operativos. Sin embargo, los altos ejecutivos pusieron ciertas condiciones sobre los resultados.

En primer lugar, queríamos que los indicadores fueran objetivos y cuantificables. Los ejecutivos de división serían tan responsables por mejorar los indicadores del Scorecard como lo habían sido por utilizar evaluaciones financieras mensuales. Segundo, queríamos indicadores de resultados, no indicado-



res orientados a los procesos. Muchos de los programas de mejoramiento en ejecución estaban enfatizando indicadores de tiempo, calidad y costo. Sin embargo, enfocarse en esos indicadores incentiva a los ejecutivos a perseguir mejoras puntuales de procesos en lugar de metas excepcionales de resultados. Enfocarse en obtener resultados obliga a los ejecutivos de división a entender su industria y su estrategia y les ayuda a cuantificar el éxito estratégico mediante objetivos específicos de resultados.

### **¿Podría ilustrar la distinción entre indicadores de procesos e indicadores de resultados?**

Se debe entender bien la propia industria para establecer la conexión entre indicadores de procesos y de resultados alcanzados. Tome tres ejemplos divisionales de medición de tiempos de ciclo, un indicador común de procesos.

En buena parte de nuestro negocio de defensa, no se obtiene ningún premio por entrega temprana. Y los contratos permiten el reembolso de los costos de almacenamiento de inventario. Por lo tanto, los intentos por reducir los inventarios o los

período de pedidos, por lo que todas las unidades deben ser fabricadas según las proyecciones de ventas. Este proceso de fabricar según pronósticos genera un alto inventario –más de dos veces los niveles de nuestros otros negocios– y frecuentes excesos de stock y obsolescencia de equipos. Las reducciones incrementales en los tiempos de antelación hacen poco por cambiar los aspectos económicos de esta operación. Pero si se redujera el ciclo de fabricación a menos de las seis semanas del período de pedidos, ya sea para una parte o para la totalidad del calendario de producción, entonces se produciría un avance significativo. La división podría pasar a un programa de fabricación contra pedido y eliminar el exceso de inventario causado por fabricar según proyecciones. En este caso, el beneficio de las reducciones en el tiempo de ciclo es una función constante que sólo aparece cuando ese tiempo cae por debajo de un nivel crítico.

De manera que aquí tenemos tres negocios, tres procesos distintos, todos los cuales podrían poseer elaborados sistemas para medir la calidad, el costo y el tiempo, pero que sentirían el impacto de las mejoras en formas radicalmente diferentes.

“Si usted quiere pedirle a una división o a la corporación que cambie **su estrategia, más vale que cambie el sistema de medición**”.

tiempos de ciclo en este negocio no producen beneficios por los cuales el cliente esté dispuesto a pagar. Los únicos beneficios de la reducción de inventarios o tiempos de ciclo ocurren cuando la reducción de la complejidad en el piso de fábrica se traduce en reducciones reales en el costo del producto. Los objetivos de desempeño de los resultados deben ser ahorros reales de dinero, no niveles reducidos de inventario o menores tiempos de ciclo.

En contraste, pudimos lograr reducciones significativas en los tiempos de antelación en nuestro negocio de maquinarias de empaque. Esta mejora se tradujo en menor inventario y en una opción para acceder a 35% adicional del mercado. En este caso, las mejoras en los tiempos de ciclo pudieron ser vinculadas a objetivos específicos de mayores ventas y mayor participación de mercado. No era lineal, pero los resultados parecían mejorar cada vez que mejorábamos los tiempos de procesamiento.

Y en uno de nuestros negocios de maquinaria agrícola, los pedidos se concentran en un reducido período de tiempo cada año. El ciclo actual de fabricación es más largo que el

Con toda la diversidad de nuestras unidades de negocios, la alta dirección realmente no puede tener una comprensión detallada del impacto relativo de las mejoras de tiempo y de calidad sobre cada unidad. Sin embargo, todos nuestros altos ejecutivos entienden los objetivos de resultados, especialmente cuando se presentan junto con tendencias históricas y objetivos futuros.

### **El benchmarking se ha vuelto popular en muchas empresas. ¿Cómo calza con los indicadores del Balanced Scorecard?**

Lamentablemente, el benchmarking es una de esas ideas inicialmente buenas que se convierten en una moda. Cerca de 95% de las empresas que han intentado el benchmarking han gastado mucho dinero y han recibido muy poco a cambio. Y la diferencia entre el benchmarking y el Scorecard ayuda a reforzar la diferencia entre indicadores de procesos e indicadores de resultados. Es mucho más fácil hacer benchmarking de un proceso que de un resultado. Con el Scorecard, pedimos

a cada ejecutivo de división que salga de su organización y determine los enfoques que permitirán el logro de sus objetivos de resultados a largo plazo. Cada uno de nuestros indicadores de resultados tiene asociado un objetivo de largo plazo. Hemos sido deliberadamente vagos en especificar cuándo debe alcanzarse el objetivo. Queremos estimular un proceso de pensamiento acerca de cómo hacer las cosas de manera diferente para lograr el objetivo, más que sobre cómo hacer mejor las cosas que ya se hacen. La actividad de buscar externamente la forma en que otros han conseguido estos logros excepcionales se llama verificación de objetivos, no benchmarking.

**¿Pudieron los ejecutivos de división desarrollar tales indicadores orientados a resultados?**

Bueno, los ejecutivos de división encontraron ciertos obstáculos. Debido al énfasis en los indicadores de resultados

simplemente como un nuevo intento del staff corporativo por inmiscuirse en sus procesos internos de negocios.

Para contrarrestar esta preocupación, diseñamos metas alrededor de objetivos de largo plazo. Todavía examinamos rigurosamente las estadísticas mensuales y trimestrales, pero esas estadísticas se relacionan ahora con el progreso en lograr objetivos de largo plazo y justifican el equilibrio adecuado entre el desempeño a corto y largo plazo.

También queríamos trasladar rápidamente el foco desde un sistema de medición hacia el logro de resultados de desempeño. Una orientación hacia la medición refuerza las inquietudes de control y un foco en el corto plazo. Al enfatizar objetivos en vez de mediciones, podíamos demostrar nuestro propósito de alcanzar un desempeño excepcional.

Pero el proceso no fue fácil. Un ejecutivo de división describió su propio proceso de implementación en tres etapas tras recibir nuestro mandato de crear un Balanced Scorecard:

“Considero al Scorecard como un sistema de medición estratégica, **no como una medida de nuestra estrategia**”.

y al foco anterior en las operaciones y en los indicadores financieros, las perspectivas del cliente y de la innovación resultaron ser las más difíciles. También fueron las dos áreas donde el proceso de Balanced Scorecard fue más útil para perfeccionar y entender nuestras estrategias actuales.

Pero el problema inicial fue que los equipos ejecutivos se entramparon en ambas condiciones: los indicadores que propusieron tendían a ser no cuantificables y orientados a los factores de producción, más que a los resultados. Varias divisiones querían realizar encuestas de clientes y entregar un índice de resultados. Consideramos que un índice único tendría escaso valor y optamos más bien por indicadores más duros tales como sobreprecios con respecto a la competencia.

Sin embargo, sí concluimos que la encuesta a clientes era un excelente vehículo para promover un foco externo y, por ende, decidimos usar los resultados de la encuesta para iniciar la discusión en nuestras revisiones operativas anuales.

**¿Encontraron problemas al lanzar los seis proyectos piloto?**

Al principio, varios ejecutivos de división no estaban muy entusiasmados con la libertad adicional que estaban recibiendo de las oficinas centrales. Ellos sabían que la mayor visibilidad y la transparencia del Scorecard eliminarían los trade-offs internos en los que habían ganado experiencia. Al principio interpretaron el aumento en la visibilidad del desempeño divisional

negación (“espero que se desvanezca”); remediación (“no se desvanecerá, así que hagámoslo rápido y acabemos con esto”); y apropiación (“hagámoslo nosotros mismos”).

Al final tuvimos éxito. Ahora tenemos seis conversos que nos están ayudando a difundir el mensaje en toda la organización.

**Entiendo que ustedes han empezado a aplicar el Scorecard no sólo a unidades operativas, sino también a grupos del staff corporativo.**

Aplicar el enfoque de Balanced Scorecard a los grupos corporativos ha sido incluso más revelador que nuestro trabajo inicial con las seis divisiones operativas. Hemos hecho muy poco por definir nuestra estrategia de utilización del staff corporativo. Dudo que muchas empresas puedan responder rápidamente a la pregunta: “¿De qué manera proporciona el staff una ventaja competitiva?”. Sin embargo, diariamente hacemos esa pregunta respecto de nuestras operaciones de línea. Hemos empezado a pedir a nuestros departamentos de personal que nos expliquen si están ofreciendo servicios diferenciados o de bajo costo. Si no los están ofreciendo, probablemente deberíamos tercerizar la función. Esta área está cargada de verdadero potencial de desarrollo organizacional y mejor capacidad estratégica.

**Mis conversaciones con gente de finanzas en varias organizaciones revelan cierta inquietud respecto de**

**las responsabilidades ampliadas que implica desarrollar y mantener un Balanced Scorecard. ¿Cómo cambia el papel del contralor financiero a medida que una empresa cambia su principal sistema de medición, de uno puramente financiero al Balanced Scorecard?**

Históricamente, hemos tenido dos departamentos corporativos involucrados en supervisar el desempeño de las unidades de negocios. Desarrollo corporativo estaba a cargo de la estrategia, y la oficina de contraloría mantenía los registros históricos y presupuestaba y medía el desempeño de corto plazo. Los estrategas diseñaban planes a cinco y diez años, y los contralores elaboraban presupuestos anuales y proyecciones a corto plazo. Había poca interacción entre los dos grupos. Pero ahora el Scorecard tiende un puente entre ambos. La perspectiva financiera se basa en la función tradicional desempeñada por los contralores. Las otras tres perspectivas hacen medibles los objetivos estratégicos de la división a largo plazo.

En nuestro antiguo ambiente, los ejecutivos de división trataban de equilibrar las utilidades a corto plazo con el crecimiento a largo plazo, mientras recibían diferentes señales dependiendo de si estaban o no revisando los planes estratégicos o presupuestos. Esta estructura no hacía del equilibrio entre las utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo un trade-off fácil y, francamente, desligaba a los altos ejecutivos de compartir la responsabilidad por hacer esos trade-offs.

Quizás el contralor corporativo debería hacerse responsable de toda la medición y fijación de metas, incluyendo los sistemas requeridos para implementar estos procesos. El nuevo contralor corporativo podría ser un excelente administrador de sistemas, conocedor de los diversos trade-offs y equilibrios, y un experto en informarlos y presentarlos. Este papel no elimina la necesidad de planificación estratégica. Sólo hace los dos sistemas más compatibles. El Scorecard puede servir para motivar y evaluar el desempeño. Pero yo veo su principal valor como su facultad para vincular lo que antes eran capacidades sólidas pero separadas de desarrollo de la estrategia y control financiero. Es el puente de desempeño operativo que las corporaciones nunca habían tenido.

**¿Con qué frecuencia usted prevé que debe revisarse el Balanced Scorecard de una división?**

Creo que les pediremos a los ejecutivos de los grupos que revisen un informe mensual de cada una de sus divisiones, pero el equipo corporativo superior probablemente revisará los Scorecards trimestralmente en forma alternada, de modo que podamos revisar hasta siete u ocho Scorecards de división cada mes.

**¿No es inconsistente evaluar la estrategia de una división mensual o trimestralmente? ¿Tal revisión no enfatiza el desempeño de corto plazo?**

Yo veo el Scorecard como un sistema estratégico de medición, no como una medición de nuestra estrategia. Y creo que ésa es una distinción importante. El Scorecard mensual o trimestral mide las operaciones que han sido configuradas para ser consistentes con nuestra estrategia de largo plazo.

He aquí un ejemplo de la interacción entre corto y largo plazo. Hemos instado a los ejecutivos de división a escoger indicadores que requerirán que ellos generen un cambio, por ejemplo, penetrar en mercados clave en los que actualmente no estamos representados. Podemos medir esa penetración mensualmente y obtener información valiosa de corto plazo acerca del éxito final de nuestra estrategia a largo plazo. Desde luego, algunos indicadores, tales como participación anual de mercado e indicadores de innovación, no se prestan para actualizaciones mensuales. En su gran mayoría, sin embargo, los indicadores se calculan mensualmente.

**¿Alguna idea final sobre el Balanced Scorecard?**

Creo que es importante que las empresas no adopten el Scorecard como la última moda. Percibo que varias empresas están recurriendo a Scorecards del mismo modo en que se volcaron a la gestión de la calidad total, a la organización de alto desempeño, y así sucesivamente. Escuchan hablar de una buena idea, varios miembros del staff corporativo trabajan en ella, probablemente con algunos costosos consultores externos, e implantan un sistema que es ligeramente distinto de lo que existía antes. Esos sistemas son sólo incrementales, y no se obtiene mucho valor adicional de ellos.

El asunto empeora si se piensa en el Scorecard como un nuevo sistema de medición que finalmente requerirá centenares y miles de indicadores, además de un enorme y costoso sistema de información ejecutiva. Estas empresas pierden de vista la esencia del Balanced Scorecard: su foco, su simplicidad y su visión. El verdadero beneficio proviene de hacer del Scorecard la piedra angular de la forma en que se maneja la empresa. Debería constituir el núcleo del sistema de gestión, no el sistema de medición. Sólo los altos ejecutivos determinarán si el Scorecard se convierte en un mero ejercicio de registro o en la palanca para perfeccionar y enfocar una estrategia que conduzca a un desempeño excepcional. ♥

---

**Robert S. Kaplan** es Baker Foundation Professor en Harvard Business School en Boston. **David P. Norton** es el fundador y director de Palladium Group, ubicado en Lincoln, Massachusetts. Son los autores de *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Harvard Business Press, 2008).

Reimpresión R0705N-E

Estrategia



Proceso



Estructura

# Las trampas clásicas en la innovación

*Cada pocos años la innovación resurge como el foco privilegiado de las estrategias de crecimiento. Y en cada oportunidad las empresas repiten los mismos errores de la vez anterior. He aquí la forma de evitar esos errores.*

por Rosabeth Moss Kanter

**LA INNOVACIÓN ESTÁ** otra vez en el primer lugar de la agenda corporativa. Aunque nunca ha sido una tendencia pasajera –siempre está de moda o pasada de moda–, cada seis años (más o menos la duración de una generación ejecutiva) la innovación es redescubierta como una habilitadora del crecimiento. Sin embargo, las grandiosas declaraciones sobre innovación van seguidas muy frecuentemente de una ejecución mediocre que entrega resultados raquíticos; los equipos de innovación, mientras tanto, se desbandan silenciosamente en medio de programas de reducción de costos. Cada generación se embarca en la misma búsqueda entusiasta de lo nuevo y enfrenta el desafío similar de vencer a los que ahogan la innovación. En los últimos 25 años he investigado y he asesorado a empresas durante al menos cuatro grandes olas de desafíos competitivos que despertaron un extendido entusiasmo por la innovación.

La primera fue el despertar de la era de la información global a finales de los 70 y principios de los 80, una etapa que inauguró nuevas industrias y amenazó con hacer colapsar las antiguas. Los emprendedores y los competidores extranjeros pusieron en peligro a empresas establecidas en su propio terreno. La tecnología de información estaba empezando a evolucionar a partir de los torpes y enormes servidores, para convertirse en un producto de consumo y de escritorio, y empresas como Apple Computer hicieron de los garajes de Silicon Valley las nuevas bases de la innovación de productos en Estados Unidos. IBM emuló el modelo de Apple al desarrollar su PC en suburbios carentes de brillo en Boca Raton, Florida, liberándose de muchas limitaciones corporativas. Productos japoneses de

Publicación original:  
noviembre de 2006



alta calidad, como el walkman Sony y los automóviles Toyota, reflejaban no sólo un buen diseño de producto sino también innovaciones en los procesos de manufactura que obligaron a las gigantes norteamericanas a crear sus propios programas para generar nuevas ideas con mayor rapidez. La “gestión de calidad total” devino en pasión.

La segunda ola, en medio de la alarma por las adquisiciones a finales de los 80, fue la presión por reestructurar. Los grupos compradores atacaban empresas tradicionales, buscando destrabar el valor de activos subutilizados; “valor para los accionistas” se convirtió en grito de guerra. En Europa, la reestructuración estuvo relacionada con la privatización de las empresas estatales, expuestas ahora a la presión de los mercados de capitales. El software emergía como una importante fuerza impulsora de la innovación y se promovía agresivamente el valor estratégico de la TI, citándose por todos lados el sistema Sabre de reservas de American Airlines como ejemplo de una innovación de proceso que triunfó como negocio separado. Las empresas crearon departamentos de empresas nuevas para asegurarse de capturar el valor de sus propias ideas e invenciones, y no permitir que surgiera fuera de la empresa un monstruo como Microsoft. Las innovaciones financieras

se pusieron de moda: compras apalancadas y por ejecutivos, derivados y otras formas de ingeniería financiera o supermercados financieros que combinaban bancos y casi todo lo demás. La era de la reestructuración también favoreció a productos que podían ser globales instantáneamente: tras derrotar una oferta de adquisición hostil a finales de los 80, Gillette lanzó, audaz y exitosamente, los sistemas de afeitarse Sensor Excel a principios de los 90, en forma idéntica en todo el mundo y con un solo mensaje publicitario.

La tercera ola fue la manía digital de los 90. La promesa (y la amenaza) de la World Wide Web impulsó a muchas empresas establecidas a buscar modelos de negocios nuevos y radicales. Las empresas físicas se vieron en riesgo de extinción. Muchas se apresuraron a crear empresas nuevas e independientes en la web, a menudo desconectadas del negocio principal y a veces en conflicto con éste. Los ojos estaban puestos en los mercados de capitales más que en los clientes, y las empresas se enriquecieron sin tener ingresos ni utilidades. AOL adquirió Time Warner, puso su nombre primero y procedió a destruir valor en lugar de crear innovación.

La actual ola de innovación empezó en forma más sobria, tras el derrumbe de las puntocom y el ajuste de cinturón de la recesión global. Una vez que las empresas reconocieron los límites de las adquisiciones y se tornaron escépticas respecto a la exageración tecnológica, se reconcentraron en el crecimiento orgánico. Los gigantes sobrevivientes –como General Electric e IBM– han adoptado la innovación como tema corporativo. GE, por ejemplo, está comprometida a lograr un crecimiento de dos dígitos desde adentro. IBM por su parte, busca la innovación por la vía de enfrentar problemas sociales complejos que requieren –y exhiben– sus soluciones tecnológicas. Un buen ejemplo es World Community Grid, una entidad sin fines de lucro creada por IBM que enlaza la potencia computacional no utilizada de numerosos socios para permitir a los investigadores del SIDA y a otros científicos trabajar con conjuntos de datos inusualmente grandes. El énfasis principal de esta ola reside en los nuevos productos, diseñados para ofrecer a los usuarios nuevas características y funcionalidad y satisfacer las necesidades emergentes. Los clientes y los mercados de consumo ocupan nuevamente el centro del escenario, tras haber sido temporalmente desplazados por otras obsesiones. Las empresas buscan nuevas categorías para enriquecer sus negocios actuales más que grandiosas empresas nuevas que las llevarán a campos totalmente diferentes. Las innovaciones distintivas en esta era incluyen el iPod de Apple y Swiffer de Procter & Gamble.

Cada ola trajo nuevos conceptos. Por ejemplo, el surgimiento de la biotecnología, caracterizado por complicados acuerdos de concesión de licencia, contribuyó a legitimar la idea de que las empresas establecidas podían tercerizar la I&D y aprender de socios emprendedores, o que las empresas de productos de consumo podían acudir a fuentes externas de ideas, además de sus propios laboratorios, para inventar

nuevos productos. Los enfoques sobre innovación también reflejaron cambiantes condiciones económicas y eventos geopolíticos. Y, desde luego, la innovación ha cubierto un amplio espectro, incluyendo tecnologías, productos, procesos y empresas nuevas completas, cada una con sus propias necesidades.

Sin embargo, pese a los cambios en el entorno y a las diferencias entre los tipos de innovación, todas las olas de entusiasmo se han topado con dilemas similares. La mayoría de éstos surgen de las tensiones entre proteger los flujos de ingresos de los negocios existentes, que son cruciales para el éxito presente, y apoyar nuevos conceptos que podrían ser claves para el éxito futuro. Estas tensiones se exacerban con el bien conocido fenómeno de la emergencia frecuente de innovaciones importantes fuera de una industria y más allá de los participantes establecidos, lo que genera más presión para que las empresas persigan rápidamente el siguiente gran concepto. Por consiguiente, ha emergido un gran conjunto de conocimientos sobre los dilemas de la innovación.

Libros como *En busca de la excelencia*, de Tom Peters y Bob Waterman, mi propio libro *The Change Masters*, así como *Intrapreneuring*, de Gifford Pinchot, apoyaron la ola de innovación de los años 80 destacando la importancia de liberar a los potenciales innovadores de las limitaciones burocráticas para que pudieran avanzar con sus ideas. Esto fue seguido por una serie de trabajos que documentaron la dificultad de explorar lo nuevo mientras se explota lo antiguo, reflejada en el llamado de Michael Tushman y Charles O'Reilly –en *Winning Through Innovation*– a favor de organizaciones más hábiles, mi trabajo sobre gestionar las tensiones entre el poderoso negocio central de la organización y las frágiles operaciones nuevas generadas por los grupos de innovación, en *When Giants Learn to Dance*, y el descubrimiento más reciente de Clayton Christensen, en *The Innovator's Dilemma*, de que escuchar a los clientes actuales puede inhibir la innovación más radical.

Sin embargo, pese a toda la investigación y la literatura, aún observo a ejecutivos que muestran la misma falta de coraje o conocimiento que socavó las anteriores olas de innovación. Ellos sostienen que quieren más innovación, pero luego preguntan: “¿Quién más lo está haciendo?” Afirman buscar nuevas ideas pero liquidan toda nueva idea que se les presenta. Y constantemente las empresas cometen los mismos errores que sus predecesoras. Por ejemplo, un artículo de HBR publicado en 1983 por el profesor de Harvard Business School Malcolm Salter y otros titulado “When Corporate Venture Capital Doesn't Work”, entregó advertencias que no fueron atendidas por las empresas respecto a exactamente los mismos dilemas que enfrentan hoy. Con unas pocas excepciones notables, como Intel y Reuters, los departamentos de capital de riesgo de las empresas rara vez crean un valor significativo para el negocio central.

Es inevitable que la memoria histórica se evapore, pero no es inevitable que olvidemos las lecciones. Aquí hay una oportunidad de reunir parte de lo conocido sobre trampas en la innovación y cómo evitarlas.

## **Errores de estrategia: obstáculos muy altos, campo demasiado estrecho**

El potencial para fijar precios premium y altos márgenes impulsa a los ejecutivos a buscar innovaciones bombásticas: el siguiente iPod, Viagra o el Sistema de Producción Toyota. Gastan enormes recursos en el intento, aunque los grandes éxitos son excepcionales e impredecibles. Entretanto, buscando el non plus ultra, los ejecutivos pueden rechazar oportunidades que a primera vista parecen demasiado pequeñas, y las personas que no están involucradas en los grandes proyectos pueden sentirse marginadas.

Durante años, las grandes empresas de productos de consumo generalmente eliminaron las ideas que no podían generar ingresos por varios cientos de millones de dólares al cabo de dos años. Esta selección desincentivaba las inversiones en aquellas ideas que no podían ser probadas y cuantificadas utilizando la investigación de mercado convencional o que no se basaban en la experiencia, y favorecía las ideas cercanas a la práctica actual y que difícilmente podían ser innovadoras. En la década de los 80 y los 90, Pillsbury, Quaker Oats e incluso Procter & Gamble (actualmente una potencia de innovación) eran vulnerables a empresas más pequeñas que podían introducir rápidamente nuevos productos, erosionando así la participación de mercado de los gigantes. Por ejemplo, P&G lamentó no haber introducido un nuevo limpiador de tazas de inodoro antes de que lo hiciera un competidor, pese a que los laboratorios de P&G habían desarrollado una tecnología similar. El rival, desde luego, logró una participación de mercado dominante al actuar primero. Igualmente Pillsbury y Quaker se quedaron atrás de la competencia en llevar nuevos conceptos al mercado y, como competidores de bajo desempeño, fueron finalmente adquiridas.

Time Incorporated, el brazo de revistas de Time Warner, fue poco activa en desarrollar nueva publicaciones durante mucho tiempo porque los ejecutivos querían que cualquier startup tuviera el potencial de convertirse en otra *People* o *Sports Illustrated*, dos de los éxitos legendarios de la empresa. Durante el período previo a que Don Logan asumiera la dirección en 1992, casi no se lanzó ninguna nueva revista. Después de que Logan trajo una estrategia diferente de innovación al grupo de revistas, Time desarrolló (o compró) unas 100 revistas, lo que aumentó drásticamente los ingresos, el flujo de caja y las utilidades de la empresa. No todo lo que se ofreció fue una bomba, pero Time había aprendido lo que saben los innovadores exitosos: para lograr más éxitos hay que estar dispuesto a arriesgarse a más fracasos.

Un error relacionado es actuar como si sólo los productos contaran, aunque las ideas transformadoras pueden venir de una gama de funciones, tales como producción y marketing. Por ejemplo, una empresa que elaboraba complicados materiales tejidos tenía un problema permanente: la ruptura de hilos durante la producción, que se reflejaba en el costo de los productos de la empresa y significaba una desventaja competi-

tiva. Pero el equipo ejecutivo del fabricante de telas seguía con la búsqueda de innovaciones de producto realmente grandes, tales como materiales totalmente nuevos. Un nuevo ejecutivo, que creía en abrir la búsqueda de innovación a todos los empleados, se incorporó a la empresa. Tras una reunión donde se discutió la necesidad de cambio, un veterano trabajador de la fábrica, que había ingresado como un joven inmigrante y que todavía hablaba con un fuerte acento extranjero, se acercó tímidamente al nuevo ejecutivo con una idea para poner fin a la ruptura de los hilos. La empresa la probó y funcionó. Cuando le preguntaron por cuánto tiempo había tenido esa idea, respondió: "Durante 32 años".

Similarmente, debido a que los ejecutivos de Quaker Oats en la década de los 90 estaban demasiado ocupados haciendo pequeñas modificaciones a las fórmulas de producto, la empresa perdió numerosas oportunidades en otros campos, tales como distribución, aprovechando por ejemplo los expendios más pequeños y orientados hacia la salud utilizados por la empresa de bebidas Snapple, adquirida por Quaker. Y en un golpe maestro de envases, Ocean Spray, la empresa de jugo de arándano, se adelantó a los mayores proveedores de jugo de Estados Unidos (que entonces incluían a P&G y Coca-Cola)

de ideas para generar innovaciones que crean otras fuentes de valor para un producto que podría fácilmente convertirse en commodity. Esas innovaciones incluyen cemento empacado y de marca, y métodos de entrega respaldados por la tecnología para llevar el cemento a los clientes tan rápido como si fuera una pizza. Y aunque P&G llama la atención por sus innovaciones de producto, tales como Swiffer y Crest Whitestrips, sus innovaciones en nuevos medios, tales como sitios web interactivos para las telenovelas que patrocina, pueden resultar aún más valiosas para el futuro de la empresa.

Cuando una empresa está demasiado enfocada en productos y demasiado impaciente por los ingresos, puede surgir otro problema. La energía de innovación de la organización puede diluirse en un sinnúmero de diminutos proyectos de imitación que buscan ingresos inmediatos pero que aumentan los costos a largo plazo. Aunque el no estimular las pequeñas ganancias puede significar una pérdida de oportunidades, demasiados proyectos triviales son como semillas sembradas en un campo pedregoso: pueden brotar, pero no se arraigan ni se convierten en algo útil. Si las nuevas ideas no toman la forma de innovaciones distintivas, sino de modestas variaciones de producto, la proliferación resultante puede diluir la marca, confundir

## Los ejecutivos se declaran partidarios de la innovación, **pero luego preguntan "¿quién más la está aplicando?"**

obteniendo una licencia exclusiva por año y medio para introducir botellas de papel tetrapak al mercado estadounidense. Ocean Spray impulsó una estrategia de innovación más ecléctica que la de sus rivales, incluyendo foros de ideas para explorar innovaciones en cualquier campo y abiertas a cualquier empleado. Las botellas de papel fueron un éxito instantáneo con los niños (y los padres que empacaban sus almuerzos) y la participación de mercado de Ocean Spray se disparó.

En sus primeros tiempos, la industria automovilística de Estados Unidos logró una importante innovación a partir de la función financiera: el financiamiento del consumo, que abrió mercados masivos para productos que antes solamente los ricos podían comprar. Un gran salto de Intel fue en marketing: trató a los chips de computadoras como papas fritas. Intel, como empresa de tecnología, pudo haber dejado la tarea de innovación a su gente de I&D. Pero al vender un componente en forma directa a los consumidores, Intel obtuvo un enorme poder ante los fabricantes de computadoras, quienes tuvieron pocas alternativas aparte de poner una etiqueta de Intel Inside en cada aparato.

Del mismo modo, Cemex, la empresa global de cemento con sede en México, ha recurrido intensamente a los debates

a los clientes y aumentar la complejidad interna, como por ejemplo ofrecer una docena de tamaños y sabores de galletas en vez de un bocadillo nuevo y diferente, un problema que está enfrentando Kraft.

### **Errores de proceso: controles demasiado estrictos**

Un segundo conjunto de errores clásicos está en el proceso, específicamente en el impulso por asfixiar la innovación con controles estrictos: planificación, métodos de presupuesto y análisis similares a lo que se aplican a los negocios actuales. La incertidumbre inherente al proceso de innovación hace inevitables los desvíos o los cambios inesperados. La nueva empresa Ocean Spray pudo arrebatar la oportunidad de la botella de papel a los grandes productores estadounidenses de jugos porque los fondos de las grandes empresas ya se habían asignado para el año y querían comités para estudiar la opción del nuevo envase antes de tomar compromisos que se salieran de sus planes.

Allied Signal (ahora Honeywell) buscó el año 2000 nuevos productos y servicios basados en Internet, utilizando procesos establecidos de planificación estratégica y presupuesto en las unidades de negocios existentes. El CEO pidió a las divisiones aportar a los análisis trimestrales de presupuesto con sus me-



jores ideas de innovaciones relacionadas con Internet. Aunque se designaron como prioridad, estos proyectos de innovación quedaron sujetos a los mismos indicadores financieros que los negocios establecidos. Los presupuestos no contenían fondos adicionales para inversión y los ejecutivos que trabajaban en innovaciones debían encontrar sus propias fuentes de financiamiento a través de ahorros o transferencias internas. Lo que surgió a menudo fueron versiones modificadas de ideas que de todos modos habían estado desarrollándose.

Las revisiones de desempeño, y sus indicadores asociados, son otra zona de peligro para la innovación. Las empresas establecidas no sólo quieren planes; también desean que los ejecutivos se apeguen a esos planes. A menudo recompensan a las personas por hacer lo que están comprometidas a hacer y no las incentivan a hacer cambios según lo justifiquen las circunstancias. Por ejemplo, en una gran empresa contratista de defensa, los empleados recibían bajas calificaciones por no entregar exactamente lo que habían prometido, aunque dieran algo mejor, induciéndoles así a prometer menos, rebajando finalmente sus aspiraciones y desplazando la innovación.

A principios de los años 90, Bank of Boston (ahora parte de Bank of America) estableció una innovadora unidad llamada First Community Bank (FCB), la primera iniciativa integral de la banca focalizada en los mercados de las áreas más deterioradas de las ciudades. FCB luchó por convencer a los ejecutivos tradicionales del grupo de banca de consumo del Bank of Boston de que los indicadores usuales de desempeño, tales como tiempo de transacción y rentabilidad por cliente, eran inapropiados para este mercado –que requería educación de los clientes, entre otras cosas– o para una nueva operación que todavía necesitaba inversión. Los ejecutivos argumentaban que debían cerrarse las sucursales “con desempeño insatisfactorio”. Para salvar la innovación, los líderes del FCB tuvieron que inventar sus propios indicadores, basados en lealtad y satisfacción del cliente, y descubrir formas creativas de mostrar resultados por grupos de sucursales. La nueva unidad demostró más tarde ser rentable e importante para el banco cuando éste emprendió una serie de adquisiciones.

### **Errores de estructura: vínculos muy imprecisos, separaciones muy extremas**

Aunque resulta peligroso ligar las operaciones nuevas a los mismos procesos de los negocios establecidos, las empresas tienen que ser cuidadosas sobre la forma en que estructuran las dos entidades para evitar choques de culturas o planes contrapuestos.

El método más drástico consiste en crear una unidad aparte del negocio central, el que todavía debe servir a su base acoplada. Fue sobre esta lógica que se basó el lanzamiento de Saturn como subsidiaria autónoma de General Motors. Las reglas de GM se suspendieron y se estimuló al equipo de Saturn a innovar en todos los aspectos del diseño, producción, marketing, ventas y servicio al cliente. Se tenía la esperanza de que las mejores ideas se incorporaran nuevamente a la casa

matriz, pero tras un lanzamiento exitoso, Saturn se reintegró a GM y muchas innovaciones desaparecieron.

Durante el tiempo que le tomó a Saturn alcanzar su máxima capacidad, Toyota –que privilegiaba la mejora continua por sobre los espectaculares saltos repentinos o las nuevas iniciativas como Saturn– se mantuvo delante de GM en calidad, satisfacción del cliente y crecimiento de participación de mercado. De igual modo, a las escuelas autónomas de Estados Unidos, para que pudieran innovar y así servir como modelos de mejor educación, se las liberó de las reglas de los sistemas de escuelas públicas. Han utilizado así muchas prácticas innovadoras, incluyendo días lectivos más largos y programas focalizados de estudios, pero hay poca evidencia de que hayan influido en cambios en el resto de sus distritos escolares.

El problema en ambos casos se puede atribuir a malas conexiones entre la operación nueva y la situación dominante. De hecho, cuando la gente trabaja en forma compartimentada, las empresas pueden perder completamente las oportunidades de innovación. Las innovaciones que cambian el juego a menudo trascienden los canales establecidos o combinan en formas nuevas las capacidades existentes. CBS fue la mayor emisora y dueña de la mayor empresa discográfica del mundo, pero no inventó el video musical y perdió la oportunidad ante MTV. A finales de los 90, Gillette tenía una unidad de cepillos dentales (Oral B), una unidad de electrodomésticos (Braun) y una unidad de baterías (Duracell), pero se atrasó en introducir un cepillo dental de batería.

La probabilidad de que las empresas pasen por alto o asfixien las innovaciones aumenta cuando las posibles innovaciones implican experticia de diferentes industrias o conocimiento de distintas tecnologías. Los ejecutivos de las organizaciones establecidas pueden no entender la naturaleza de una nueva idea y sentirse amenazados por ella.

AT&T Worldnet, la nueva empresa de acceso a Internet de la venerable empresa de telefonía de larga distancia, enfrentó esta mezcla letal a mediados de los 90. Los ejecutivos de las unidades tradicionales de servicios al consumidor y a empresas participaron en una serie de debates sobre gestionar a Worldnet como una unidad particular de negocios, con sus propios resultados financieros, o incluirla en las unidades de negocios existentes concentradas principalmente en el sector de consumo. Aunque los ejecutivos de servicios al consumidor eran reacios a soltar cualquier cosa, finalmente accedieron a una entidad independiente destinada a proteger a la nueva empresa incipiente de caer aplastada por la burocracia, y evitar que fuera evaluada en relación a negocios más maduros que estaban generando flujos de caja significativos, en lugar de requerir inversión. No estaban tan preocupados, porque creían que un proveedor de servicios de Internet nunca generaría ingresos ni utilidades importantes.

Pero cuando Worldnet tomó impulso, atrajo más atención. La gente de servicios al consumidor empezó a ver la posible expansión de la innovación –brindando voz mediante servi-

cios de protocolo de Internet (VoIP)– como una amenaza que podía canibalizar los negocios actuales. Los ejecutivos de servicios al consumidor tomaron el control de Worldnet y procedieron a asfixiarla. La usaron como plataforma para vender servicios básicos de larga distancia basados en tierra y empezaron a aplicarle al negocio de Internet los mismos indicadores que se utilizaban para llamadas de larga distancia de consumo. Un problema inmediato fue la fijación de precios. A los servicios de Worldnet se les había fijado un precio bajo para estimular el crecimiento y para lograr la escala y los efectos de red de un gran grupo de suscriptores, pero la unidad principal no quería incurrir en pérdidas en ninguna línea de negocios. Por tanto aumentó los precios y el crecimiento de Worldnet se estancó. Los ejecutivos de servicios al consumidor pudieron entonces

Tenga cuidado de no crear dos tipos de ciudadanos corporativos: **aquellos que se divierten todo el tiempo y aquellos que hacen dinero.**

tratarlo como un negocio trivial y de lento crecimiento, indigno de grandes inversiones. No asignaron los recursos suficientes para desarrollar el acceso a Internet y la tecnología VoIP, restringiendo importantes innovaciones en telecomunicaciones en las que AT&T pudo haber sido la pionera.

Los choques culturales exacerbaron las tensiones en AT&T. Los ejecutivos establecidos habían estado por mucho tiempo en el sistema Bell. Sin embargo, el grupo de Internet contrató a profesionales de la tecnología que hablaban el idioma de las computadoras, no el de la telefonía.

Incluso cuando se lanza un nuevo emprendimiento dentro de un negocio existente, los choques culturales se convierten en lucha de clases si existen dos tipos de ciudadanos corporativos: aquellos que tienen toda la diversión y aquellos que generan todo el dinero. Los innovadores designados, ya sean un grupo de I&D o una unidad nueva, se identifican como creadores del futuro. Están liberados de las reglas de demanda por ingresos y se les permite jugar con ideas que aún no funcionan. De sus colegas se espera que sigan reglas, que cumplan con exigencias y que generen dinero, mientras se sienten como novicios y a veces se les dice que son dinosaurios cuyos modelos de negocios pronto estarán obsoletos.

A principios de la década de 2000, a la apuesta de Arrow Electronics de formar una empresa nueva de Internet, Arrow.com, se le dio espacio en las mismas instalaciones donde es-

taba la fuerza de ventas tradicional. Hasta ahí llegaron las similitudes. El grupo de Internet estaba compuesto de personas recién contratadas, a menudo jóvenes, con una experiencia distinta y que se vestían con un estilo completamente diferente. El grupo gastó dinero en mobiliario cómodo, incluyendo un gran desembolso en una nueva cocina, justificada, según se dijo, porque el equipo de Arrow.com trabajaba 24 horas los siete días de la semana. La fuerza de ventas tradicional, ya nerviosa por la amenaza que representaban las ventas respaldadas por Internet para sus comisiones y ahora preocupada de sus opacas oficinas, pasó directamente al enojo. Las relaciones entre los dos grupos se volvieron tan ásperas que se levantó una pared de ladrillo para separar los dos lados del edificio. Ambos equipos desperdiciaron tiempo con sus batallas, poniendo en peligro las relaciones con los clientes cuando peleaban por los mismos clientes; después de todo, Arrow.com era sólo otro canal de distribución. El CEO tuvo que intervenir y buscar estructuras para conectarlos.

### Errores de destrezas: liderazgo muy débil, comunicación muy pobre

Otro error común es subvalorar y subinvertir en el lado humano de la innovación. Los altos ejecutivos con frecuencia ponen a cargo a los mejores empleados técnicos, no a los mejores líderes. A su vez, estos ejecutivos con orientación técnica suponen erróneamente que las ideas hablarán por sí mismas si son buenas, así que descuidan la comunicación externa. O bien, enfatizan las tareas por sobre las relaciones, perdiendo oportunidades de aumentar la química de equipo, necesaria para transformar conceptos no desarrollados en innovaciones útiles.

Los grupos conformados sin la debida atención a las destrezas interpersonales se topan con dificultades para adoptar metas colectivas, aprovechar las diferentes fortalezas que aportan sus miembros, o comunicarse lo suficientemente bien para compartir el conocimiento tácito que aún no se ha formado y que es difícil de documentar mientras se está desarrollando una innovación. Se requiere tiempo para crear la interacción y la confianza entre los miembros del equipo que conducirán a grandes ideas. Los investigadores del MIT han descubierto que para que los miembros de equipos de I&D sean realmente productivos, deben haber permanecido en el equipo al menos por dos años. En un determinado momento, Pillsbury se percató de que el tiempo promedio que la empresa tomaba para pasar de una idea para un nuevo producto a una comercialización exitosa era de 24 a 26 meses, pero el tiempo promedio que la gente pasaba en equipos de productos era de 18 meses. No es de extrañarse que la empresa se estuviera retrasando en cuanto a innovación.

Los cambios en la composición de los equipos, derivados de las preferencias de las empresas respecto de la frecuencia con que las personas avanzan en sus carreras, pueden dificultarles a los nuevos emprendimientos el batallar con desafíos difíciles, impulsándolos a contentarse con soluciones convencionales

rápidas y fáciles. En la década de los 80, a los líderes de los equipos de nuevas operaciones en Honeywell a menudo se les promovía a puestos fuera del equipo antes de completar el trabajo. Debido a que las promociones eran ofertas que se tomaban o se dejaban, y el pago estaba ligado al tamaño de los activos bajo control (por definición pequeños en las nuevas empresas) más que a la dificultad de la tarea, incluso los innovadores dedicados se percataban de las ventajas de dejar sus proyectos a medio camino. Honeywell estaba socavando sus propios esfuerzos de innovación. Un análisis ejecutivo de por qué fracasaban las nuevas empresas descubrió este problema, pero un sesgo hacia la tecnología imposibilitó a los ejecutivos de la vieja escuela aumentar su valoración por la concentración y la continuidad de los equipos.

Los esfuerzos de innovación también quedan atascados cuando se descuidan las comunicaciones y la creación de relaciones fuera del equipo. Cuando Gap Incorporated estuvo luchando por sobrevivir a finales de los años 90, definió varios proyectos que abarcaban diversas unidades para buscar innovaciones en productos, conceptos minoristas y operaciones. Algunos de los equipos de proyecto se convirtieron rápidamente en ambientes cerrados y los miembros se aislaron de sus antiguos compañeros. Al no aprovechar las ideas de otros, generaron recomendaciones mediocres, y al no mantener informados a los colegas perdieron la oportunidad de lograr respaldo incluso para sus propuestas menos decisivas.

Los innovadores no pueden trabajar en forma aislada si quieren que sus conceptos sean asumidos en sus entornos.

## Las lecciones de la innovación

La innovación se pone de moda o deja de estar de moda como impulsora estratégica del crecimiento corporativo, pero con cada ola de entusiasmo los ejecutivos cometen los mismos errores. La mayor parte del tiempo tropiezan en sus esfuerzos de I&D porque están involucrados en un difícil acto

de equilibrio: proteger los actuales flujos de ingreso mientras inician otros nuevos. Pero el “emprendimiento corporativo” no tiene por qué ser una incongruencia. La innovación puede florecer si los ejecutivos prestan atención a las lecciones del pasado.

### Lecciones de ESTRATEGIA

- No toda idea innovadora tiene que ser una bomba. Las innovaciones pequeñas o progresivas pueden conducir a grandes utilidades.
- No se concentre sólo en desarrollo de nuevos productos: las ideas transformadoras pueden provenir de cualquier función, por ejemplo, marketing, producción, finanzas o distribución.
- Los innovadores exitosos desarrollan una “pirámide de innovación” con unas cuantas grandes apuestas en el ápice que obtienen la mayoría de la inversión; una cartera de ideas prometedoras de nivel medio y una amplia base de ideas en su etapa inicial o innovaciones progresivas. Las ideas y la influencia pueden fluir hacia arriba o hacia abajo en la pirámide.

### Lecciones de PROCESO

- Los controles estrictos sofofan la innovación. La planificación, el presupuesto y los análisis que se aplican a los negocios existentes asfixiarán un esfuerzo de innovación.
- Las empresas deberían esperar desviaciones del plan: si a los empleados se les recompensa simplemente por hacer lo que están comprometidos a hacer, en vez de actuar como lo sugieran las circunstancias, ellos asfixiarán y eliminarán la innovación.

### Lecciones de ESTRUCTURA

- Mientras flexibilizan los controles formales, las empresas deberían estrechar las conexiones interpersonales entre los esfuerzos de innovación y el resto del negocio.
- Las innovaciones que cambian el juego a menudo trascienden los canales establecidos o combinan en nuevas formas los componentes de la capacidad existente.
- Si las empresas crean dos clases de ciudadanos corporativos—dando a los innovadores más gratificaciones, privilegios y prestigio— los que están en el negocio existente harán todos los esfuerzos posibles por destruir la innovación.

### Lecciones de DESTREZA

- Hasta la innovación más técnica requiere un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación.
- A los miembros exitosos de los equipos de innovación se les permite permanecer con el equipo durante el lanzamiento de una idea, aunque el enfoque de la empresa sobre el desarrollo de carrera requiera una rotación de trabajos más rápida.
- Las innovaciones requieren de conectores—gente que sabe cómo encontrar socios en el negocio principal o en el mundo exterior— y por ello florecen en culturas que estimulan la colaboración.

Deberían crear coaliciones de adeptos que brinden protección al proyecto, hablen por ellos en las reuniones a las que no asistan o patrocinen la innovación incipiente a medida que ésta avanza a las siguientes etapas de difusión y uso. A fin de establecer las bases para una recepción exitosa de la innovación, los grupos deben ser capaces de presentar la idea esencial de una forma que pueda ser entendida en términos corrientes, y de amortiguar las innovaciones revolucionarias con garantías de que el trastorno será manejable. Cuando los expertos técnicos confunden a sus audiencias, en lugar de instruirlos pierden apoyo y “no” es siempre una respuesta más fácil que “sí”. Los grupos que trabajan en secreto y luego presentan sus ideas totalmente desarrolladas al final, enfrentan objeciones inesperadas que a veces acaban con el proyecto.

Esa falta de atención a las relaciones y a la comunicación con los ejecutivos del negocio central condenó al fracaso al lanzamiento de la prometedor línea TravelGear de Timberland. Desarrollada por un grupo de I&D llamado Invention

una empresa. Durante el difícil período que atravesó Seagate Technology de mediados a finales de los 90, la empresa –un gran fabricante de unidades de disco para computadoras personales– tenía siete centros de diseño que trabajaban en innovación, pero, debido a que los centros competían en vez de cooperar, ostentaba la menor productividad de I&D de la industria. Los intentos por reunirlos simplemente llevaron a las personas a promover sus propios grupos en vez de buscar un terreno común. Los ingenieros y ejecutivos de Seagate no sólo carecían de normas positivas para la interacción grupal sino que tenían lo opuesto: la gente que gritaba en las reuniones de ejecutivos recibía premios de “Cabeza de perro” por peor conducta. La falta de innovación de producto y proceso se reflejó en pérdida de participación de mercado, clientes descontentos y caída en las ventas. Seagate, con sus decrecientes ventas de PC y su base de clientes cada vez menor, amenazaba con convertirse en una productora de commodities en un ambiente de tecnología cambiante.

## Cuando los expertos técnicos mistifican a sus auditorios en lugar de ilustrarlos, pierden su apoyo y es siempre más fácil decir **“no” que decir “sí”**.

Factory e independiente de los negocios centrales de la empresa, TravelGear le permitía al usuario viajar con un solo par de zapatos, agregando o quitando componentes apropiados para una gama de actividades al aire libre. El concepto ganó un premio de *BusinessWeek* en 2005. Pero algunos equipos de negocios no habían sido incluidos en los avances de Invention Factory y la fuerza de ventas tradicional se negó a vender los productos TravelGear.

En contraste, el éxito del doctor Craig Feied en desarrollar una red digital ultramoderna para el Washington Hospital Center y su casa matriz, MedStar Health, fue un testimonio a la inversión en la dimensión humana. Un pequeño grupo de programadores diseñó un sistema de información amigable con el usuario en el departamento de emergencias, no en el de TI, para que estuvieran cerca del usuario. Feied y su socio, el doctor Mark Smith, se dedicaron a participar en numerosos comités hospitalarios para tener una amplia base de relaciones. Su inversión en la gente y sus contribuciones a metas hospitalarias compartidas tuvieron un efecto positivo: las actividades de Feied y Smith ayudaron a crear buena publicidad verbal y apoyo entre otros departamentos para su sistema de información (ahora llamado Azyxxi), lo que ahorró tiempo y salvó vidas.

El clima para las relaciones dentro de un grupo de innovación es moldeado por el clima externo. Tener una cultura negativa más bien que positiva puede costarle mucho dinero a

Con nuevos CEO y director de operaciones, Steve Luczo y Bill Watkins, quienes trabajaban como socios, Seagate desarrolló nuevas normas para el modo en que las personas debían tratarse mutuamente, empezando con el grupo de ejecutivos. Esta mayor preocupación condujo a un proceso sistémico para formar y hacer funcionar a “equipos centrales” (grupos interfuncionales de innovación) y se capacitó a los empleados de Seagate en metodologías comunes de creación de equipos, tanto en programas convencionales de capacitación como mediante la participación en complicadas actividades al aire libre en Nueva Zelanda y otros lugares remotos. Para dirigir a los equipos centrales, Seagate promovió a personas reconocidas por sus fuertes destrezas de relaciones por sobre otras con mayores destrezas técnicas. A diferencia de los comités antagónicos formados durante los años de declinación, los equipos centrales crearon drásticas innovaciones de proceso y producto que le devolvieron el liderazgo de mercado a la empresa. La nueva Seagate pudo crear innovaciones incorporadas en una amplia gama de nuevos dispositivos electrónicos, tales como iPods y teléfonos celulares.

### Soluciones de innovación

La búsqueda de ideas, productos y servicios que constituyan grandes avances se puede desviar en cualquiera de las formas descritas anteriormente, o en todas ellas. Sin embargo, afor-

tunadamente la historia también muestra cómo triunfa la innovación. La “empresarialización corporativa” no tiene por qué ser una incongruencia. He aquí cuatro formas de ganar.

**Solución de estrategia: amplíe la búsqueda y extienda el alcance.** Las empresas pueden desarrollar una estrategia de innovación que funcione en los tres niveles de lo que yo llamo la “pirámide de innovación”: una cuantas apuestas grandes en el ápice que representan direcciones claras para el futuro y que reciben la mayor parte de la inversión, una cartera de ideas prometedoras de nivel medio de las que se encargan equipos designados que las desarrollan y las prueban, y una amplia base de ideas en su primera etapa o innovaciones incrementales que permiten mejora continua. La influencia fluye pirámide abajo, a medida que las grandes apuestas estimulan a las pequeñas ganancias que van en la misma dirección, pero también puede fluir pirámide arriba, porque las grandes innovaciones a veces empiezan su vida como pequeños forcejeos, tal como en el famoso desarrollo accidental de las Post-it Notes de 3M.

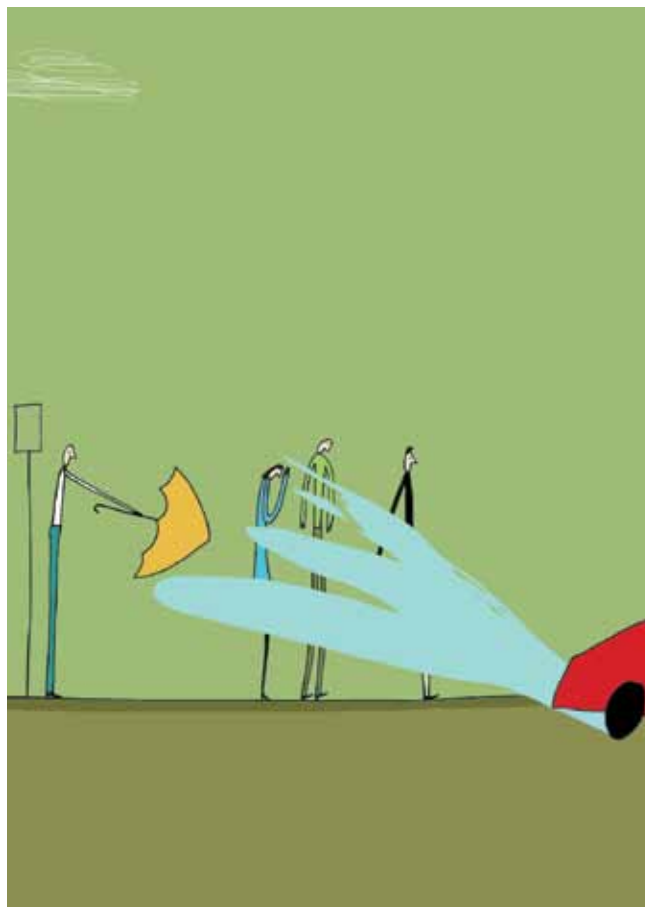
Pensar la innovación en términos de esta pirámide entrega a los altos ejecutivos una herramienta para evaluar los esfuerzos actuales, haciendo ajustes a medida que las ideas demuestran su valor y requieren más apoyo, y garantizando que haya actividad a todos los niveles. Una cultura de innovación crece debido a que todos pueden participar. Mientras que los grupos dedicados se encargan de los grandes proyectos y los equipos temporales desarrollan ideas de nivel medio, se puede invitar a todos los demás miembros de la empresa a aportar ideas. Cada empleado puede ser un posible explorador de ideas e iniciador de proyectos, como lo está demostrando IBM. El pasado mes de julio la empresa realizó una Jornada de Innovación de tres días en la web, durante la cual unos 140.000 empleados y clientes –que representaban a 104 países– aportaron cerca de 37.000 ideas y las clasificaron, brindando a la empresa una enorme cantidad de ideas sin pulir, algunas grandes, pero la mayoría pequeñas. De hecho, es más probable que una organización obtenga ideas más grandes si tiene un amplio embudo donde se puedan verter numerosas ideas pequeñas. Uno de los secretos del éxito de las empresas que exhiben altas tasas de innovación es que simplemente prueban más cosas.

Gillette adoptó el modelo de pirámide como parte de su campaña por acelerar la innovación en 2003 y 2004. El resultado fue una corriente de innovaciones en todas las funciones y unidades de negocios que aumentó los ingresos y las utilidades. Hubo nuevos productos, como cepillos de dientes de batería; nuevos conceptos en el proceso de I&D, como el sistema de afeitado Fusion de cinco navajillas, que funciona con batería, lanzado en 2006; innovadoras campañas de marketing que neutralizaron la competencia, como la campaña para la Mach3 Turbo, que opacó la introducción de la afeitadora Quattro de Schick; y nueva tecnología en recursos humanos. En la primera feria de innovación de Gillette en marzo de 2004, todas las unidades mostraron sus mejores ideas del año en forma creativa. El departamento legal promovió su nove-

doso curso de ética online con una broma, distribuyendo tarjetas de “excarcelación” como las del juego *Monopolio*. Lograr que el departamento legal adoptara la innovación fue una ventaja para una empresa donde los innovadores necesitaban servicio rápido para presentar solicitudes de patente o ayudar a eliminar obstáculos de regulación.

Una estrategia de innovación que incluya innovaciones incrementales y mejora continua puede ayudar a liberar las mentes en toda la empresa, haciendo a las personas más receptivas al cambio cuando ocurren grandes innovaciones.

**Solución de proceso: agregue flexibilidad a los sistemas de planificación y control.** Una forma de estimular el florecimiento de la innovación fuera de los ciclos normales de planificación es reservar fondos especiales para oportunidades inesperadas. De ese modo, las ideas prometedoras no tienen que esperar hasta el próximo ciclo de presupuesto y los innovadores no tienen que mendigar fondos a los ejecutivos del negocio central a quienes se les evalúa sobre la base de los ingresos y las utilidades actuales. De mediados a finales de los 90, la gestión autoritaria y los controles rígidos hicieron que la BBC redujera la innovación de programas y, por tanto, la participación de audiencia. Los presupuestos eran muy estrechos y, una vez establecidos, los gastos se delimitaban por categorías



predeterminadas. En 2000, un nuevo CEO y su director de finanzas flexibilizaron las reglas y empezaron a reservar fondos en una cuenta corporativa para apoyar propuestas de innovación, dejando claro que las reglas burocráticas no debían obstaculizar las ideas creativas. El mayor éxito de comedia de la BBC en décadas, *The Office*, fue un accidente, posibilitado cuando un nuevo empleado tomó la iniciativa de usar dinero originalmente asignado para una película de entrenamiento de la BBC para hacer el programa piloto.

IBM está incorporando esa flexibilidad directamente en su infraestructura. La empresa estableció un fondo de innovación de US\$ 100 millones para apoyar las mejores ideas que surjan de su Jornada de Innovación, independientemente de los procesos normales de planificación y presupuesto, para permitir el progreso de las ideas que vienen desde abajo. “Nadie ha reunido jamás un conjunto tan global y diverso de líderes de pensamiento de negocios a esta escala para discutir los problemas y oportunidades más urgentes de nuestra época”, dice Nick Donofrio, vicepresidente ejecutivo de innovación y tecnología de IBM. “Tenemos empresas literalmente tocándonos la puerta y diciendo: ‘Dénnos sus mejores y más brillantes ideas y trabajemos juntos para hacerlas realidad’. Es una excelente oportunidad de crear sociedades y mercados totalmente nuevos”.

Además de requerir diferentes modelos de financiamiento y de sociedades para desarrollo, el proceso de innovación demanda la excepción de algunos requisitos corporativos. Después de todo, existen numerosas diferencias entre una empresa establecida y un nuevo emprendimiento. Por ejemplo, el conocimiento que las innovaciones podrían hacer avanzar mediante una acelerada creación de prototipos –aprender de una serie de pruebas rápidas– podría significar que ciertos hitos que generan análisis y financiamiento adicionales ocurrirían más rápido que en las empresas establecidas, siguiendo el ritmo del proyecto más bien que un calendario anual o trimestral fijo. Para otros tipos de proyectos se podría requerir mayor paciencia, por ejemplo, cuando un grupo de innovación encuentra obstáculos inesperados y tiene que reconsiderar su modelo. La clave es tratamiento flexible y ajustado a las necesidades.

**Solución de estructura: facilitar conexiones estrechas entre innovadores y negocios principales.** Mientras se relajen los controles formales que de otro modo asfixiarían la innovación, las empresas deberían estrechar las conexiones humanas entre los que se dedican a iniciativas de innovación y el resto de las personas en la empresa. Se deberían producir regularmente conversaciones provechosas entre innovadores y ejecutivos de los negocios centrales. A los equipos de innovación se les debería encargar la comunicación externa como parte de su responsabilidad, pero los altos líderes también deberían convocar a diálogos para estimular el respeto mutuo, en lugar de la tensión y el antagonismo. Esas conversaciones deberían buscar el aprendizaje mutuo, minimizar la caniba-

lización y maximizar la reintegración eficaz de innovaciones que se transformen en nuevos negocios. Además de reuniones formales, las empresas pueden facilitar las conversaciones informales –como hizo Steelcase al crear un centro de diseño que obligaba a las personas a encontrarse– o identificar la gente que dirige redes informales entre unidades y estimular sus esfuerzos por conectarse.

A los grupos de innovación se les puede decir desde el principio que tienen la responsabilidad de servir a la actividad principal, mientras buscan también mayores innovaciones para empezar nuevos negocios. Esto se puede incluir en sus definiciones de tareas y reforzarse mediante relaciones superpuestas, ya sea que impliquen a vendedores del negocio principal que rotan por los grupos de innovación o a comités asesores que supervisan los esfuerzos de innovación. Tras el fracaso de su primera gran idea, Invention Factory de Timberland aprendió a trabajar estrechamente con equipos del negocio principal para satisfacer sus necesidades de innovación inmediatas, tales como zapatos recreativos con forro interno de SmartWool, y buscar avances que cambien el juego. El grupo de nuevos productos de Turner Broadcasting mezcla tipos de proyecto: avances independientes, mejoras de canales actuales, sociedades externas e inversiones de capital de riesgo. PNC Financial Services Group estableció recientemente un equipo de nuevos productos para supervisar avances en el negocio principal, tales como fijación de precios y mejoras de productos, así como motores de crecimiento en nuevas aptitudes, tales como servicios respaldados por tecnología y servicios de apoyo administrativo para fondos de inversión. Las ventas de productos emergentes de la empresa aumentaron 21% en 2005 y representaron 46% de todas las ventas.

Las estructuras organizacionales flexibles, en las que equipos de diversas funciones o disciplinas se organizan en torno a soluciones, pueden facilitar buenas conexiones. El conglomerado de medios Publicis tiene equipos de “comunicación holística”, que combinan empleados de todas sus agencias de publicidad (Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, Publicis Worldwide y otras) con grupos de tecnología para concentrarse en clientes y marcas. Novartis se ha organizado en torno a enfermedades, con investigación y desarrollo más estrechamente conectados con clientes y mercados. Esto la ha ayudado a introducir más rápidamente innovaciones pioneras, tales como su medicamento contra el cáncer Gleevec. El éxito logrado por el equipo Factory of the Future, con gente de toda Seagate, en la introducción de innovaciones de proceso aparentemente milagrosas condujo a un extensivo uso de su modelo de equipos centrales.

Los innovadores potenciales en Allied Signal descubrieron que aprovechar oportunidades prometedoras requería de ir más allá de los silos. Por ejemplo, la división aeroespacial se organizó en grupos que estaban dedicados a grandes líneas aéreas comerciales, pequeñas líneas aéreas comerciales y aviación general (vuelos privados y alquilados), pero la mejor idea

nueva implicó diferenciar a los clientes dependiendo de si hacían su propio mantenimiento o lo contrataban con otros. La división tuvo que crear nuevas conexiones entre territorios anteriormente divididos a fin de empezar el proceso de innovación.

El éxito de Williams-Sonoma como minorista multicanal que innovó en comercio electrónico, puede atribuirse a las formas en que sus pioneros de la web conectaron sus avances con el resto de la empresa. Desde el principio, el CEO Howard Lester fue reacio a considerar empresas nuevas de Internet que fueran independientes de otras operaciones de la empresa. El primer gran desarrollo en la web fue un registro de novias destinado a crear una nueva funcionalidad para el negocio principal. Cuando este proyecto piloto demostró su valor, se

y servicios) debido a sus destrezas de liderazgo, no a sus destrezas bancarias. Gail creó un equipo estrechamente unido de personas talentosas que se aglutinaron entre sí y que estaban apasionadas por la misión. Pronto su grupo se convirtió en uno de los lugares más deseables para trabajar de la casa matriz. Ella desarrolló fuertes relaciones con los altos ejecutivos que la ayudaron a tratar con las tensiones en el nivel medio y comunicó bien y con frecuencia por qué su unidad debía ser diferente. Su creatividad, visión, trabajo en equipo y persistencia ayudaron a este grupo a triunfar y convertirse en un modelo nacional, mientras los esfuerzos de otros bancos tropezaban.

Las grandes innovaciones de IBM, tales como la red de computadores World Community Grid, son posibles sólo porque la cultura de la empresa estimula a la gente a colaborar. El CEO

## Es probable que las compañías que cultivan las habilidades de liderazgo produzcan **innovaciones exitosas.**

lanzó un departamento de comercio electrónico que se alojó en su propio edificio. Pero en vez de mantenerse apartado y seguir su propia dirección, ese departamento trató de mejorar los canales existentes, no competir con ellos. Midió su éxito no sólo de acuerdo a las ventas de comercio electrónico sino también por las ventas incrementales a través de otros canales facilitados por la web. Para fortalecer sus estrechas conexiones con el negocio principal, el departamento ofreció capacitación gratuita al resto de la empresa.

**Solución de destrezas: seleccione por liderazgo y destrezas interpersonales, y rodee a los innovadores con una cultura de colaboración sustentable.** Las empresas que cultivan las destrezas de liderazgo tienen una mayor probabilidad de lograr innovaciones exitosas. Una razón por la que Williams-Sonoma pudo triunfar rápida y rentablemente en el comercio electrónico fue su cuidadosa atención a la dimensión humana. Shelley Nandkeolyar, el primer ejecutivo del grupo de comercio electrónico de Williams-Sonoma, no era el más conocedor de la tecnología pero sí un líder que podía reunir al equipo correcto. Valoraba las relaciones, así que escogió una mezcla de empleados actuales de otras unidades que pudieran ser embajadores para su anterior grupo y nuevos empleados que aportaran destrezas frescas. Formó equipos con integrantes de toda la empresa para asesorar y crear vínculos con el equipo de comercio electrónico. Inventó un cargo integrador para conectar mejor los grupos de operaciones y escogió a Patricia Skerritt, conocida por su orientación hacia las relaciones, para ocuparlo.

De igual modo, Gail Snowden pudo conducir a First Community Bank del Bank of Boston por los campos minados del antagonismo entre los ejecutivos medios hacia una exitosa innovación que produjo otras innovaciones (nuevos productos

Sam Palmisano ha involucrado a cientos de miles de personas de IBM en una discusión sobre los valores de la empresa, y su vicepresidente ejecutivo de innovación y tecnología, Nick Donofrio se esfuerza por hacer que 90.000 técnicos de todo el mundo se sientan parte de una sola comunidad que busca la innovación. El promotor corporativo de World Community Grid, el vicepresidente de IBM Stanley Litov, buscó socios en sus unidades y áreas geográficas de negocios para hacer avanzar la innovación.

...

Las empresas establecidas pueden evitar caer en las trampas clásicas que asfixian la innovación por la vía de ampliar la búsqueda de nuevas ideas, disminuir los controles excesivamente estrictos y las estructuras rígidas, forjar mejores conexiones entre los innovadores y la operación del negocio principal, y cultivar destrezas de comunicación y colaboración.

La innovación implica ideas que crean el futuro. Pero la búsqueda de innovación está condenada al fracaso a menos que los ejecutivos que la buscan se tomen el tiempo para aprender del pasado. Lograr un buen equilibrio entre explotar (obtener los máximos retornos de las actividades presentes) y explorar (buscar lo nuevo) requiere flexibilidad organizacional y un alto grado de atención a las relaciones. Siempre lo ha requerido y siempre lo requerirá. ♥

---

**Rosabeth Moss Kanter** es Ernest L. Arbuckle Professor de Administración de Empresas en Harvard Business School, en Boston. Es colaboradora habitual de HBR y fue su editora entre 1989 y 1992.

Reimpresión R0611C-E

# Liderar el cambio:

## por qué fracasan los intentos de transformación

*Los líderes que transforman con éxito a sus empresas hacen correctamente ocho cosas (y las hacen en el orden correcto).*

por **John P. Kotter**

**EN LA ÚLTIMA** década, he visto a más de un centenar de empresas intentar reinventarse a sí mismas y ser mejores competidores. Había organizaciones grandes (Ford) y pequeñas (Landmark Communications), empresas con sede en Estados Unidos (General Motors) y en otros lugares (British Airways), corporaciones desfallecientes (Eastern Airlines), y empresas que obtenían buenas utilidades (Bristol-Myers Squibb). Los esfuerzos se llevaron a cabo bajo diversos estandartes: gestión de calidad total, reingeniería, ajuste de dotación, reestructuración, cambio cultural y transformación. En casi todos los casos, sin embargo, el objetivo básico ha sido el mismo: realizar cambios radicales en la forma como es dirigido el negocio para ayudar a enfrentar un entorno de negocios nuevo y más desafiante

Algunos de estos esfuerzos de cambio corporativo han sido exitosos. Algunos han sido fracasos totales. La mayoría cae en un punto intermedio, con una pendiente notoria hacia el extremo más negativo de la escala. Las lecciones que pueden extraerse son interesantes y probablemente serán relevantes incluso para más organizaciones en el entorno de negocios crecientemente competitivo de la próxima década.

La lección más general que debe ser aprendida de los casos más exitosos es que el proceso de cambio atraviesa una serie de fases que, en

Publicación original:  
marzo - abril de 1995





total, requieren normalmente de un espacio de tiempo considerable. Dar pasos apresurados sólo crea la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio. Una segunda lección muy general es que un error crítico en cualquiera de las fases puede tener un impacto devastador, enfriar el impulso del logro en pleno desarrollo y anular beneficios tan difíciles de alcanzar. Debido quizás a que tenemos una experiencia relativamente pequeña en renovar organizaciones, a menudo incluso la gente más competente comete al menos un error grave.

### **Error 1: No generar un sentido de urgencia lo suficientemente grande**

La mayoría de los esfuerzos de cambio exitosos comienzan cuando alguna persona o algún grupo empieza a observar más de cerca la situación competitiva de la empresa, su posición de mercado y desempeño financiero, y sus avances tecnológicos. Se enfocan en una caída posible de los ingresos cuando expire una patente, en la tendencia en cinco años hacia márgenes decrecientes en el negocio principal, o en un mercado emergente que todos parecen ignorar. Descubren entonces maneras de

comunicar esta información de forma abierta y tajante, en especial respecto de crisis actuales o potenciales, o de oportunidades magníficas que requieren una reacción inmediata. El primer paso es esencial, porque el solo hecho de comenzar un proyecto de transformación requiere de la cooperación proactiva de muchos individuos. Sin motivación, la gente no va a ayudar, y el esfuerzo no conducirá a ninguna parte.

Comparada con otros pasos del proceso de cambio, la fase uno puede sonar fácil. No lo es. Un porcentaje bastante superior a 50% de las empresas que yo he visto fracasan en esta primera fase. ¿Cuáles son las razones del fracaso? Algunas veces los ejecutivos subestiman lo complicado que puede ser sacar a las personas de sus zonas de comodidad. A veces, sobrestiman groseramente lo bien que ellos mismos se han desempeñado en acelerar la urgencia. Algunas veces pierden la paciencia. “Basta de preámbulos, vamos al asunto”. En muchos casos, se quedan paralizados por la posibilidad de un recorte de puestos de trabajo. Temen que los empleados con antigüedad se pongan a la defensiva, que la moral caiga, que los eventos se salgan de control, que los negocios de corto plazo se vean amenazados, que el precio de la

acción se hunda, y que ellos serán responsabilizados por crear una crisis.

Un equipo paralizado de altos ejecutivos es a menudo el resultado de una abundancia de ejecutivos y una escasez de líderes. El mandato de los ejecutivos es minimizar el riesgo y mantener operando el sistema. El cambio, por definición, requiere crear un sistema nuevo, el que a su vez siempre exige liderazgo. La fase uno en un proceso de renovación normalmente no va hacia ninguna parte si no se promueve o contrata a líderes genuinos para los puestos más altos.

Las transformaciones a menudo comienzan, y comienzan bien, cuando una organización tiene una nueva cabeza que es un buen líder y que detecta la necesidad de un cambio importante. Si el objetivo de la renovación es toda la empresa, el CEO es clave. Si el cambio es necesario en una división, su ejecutivo a cargo es clave. Cuando estos individuos no son líderes, grandes líderes o campeones del cambio, la fase uno puede ser un desafío gigantesco.

Los malos resultados del negocio son tanto una bendición como una maldición en la primera fase. Por el lado positivo, perder dinero atrae la atención de la gente. Pero también deja menos espacio para maniobrar. Con buenos resultados del negocio, lo contrario resulta cierto: convencer a la gente de la necesidad de un cambio es mucho más difícil, pero hay más recursos para ayudar a hacer los cambios.

Sea el punto de partida un buen desempeño o uno malo, en los casos más exitosos que he presenciado siempre un individuo o un grupo facilita una discusión franca sobre hechos potencialmente desagradables respecto de nuevos competidores, márgenes que se estrechan, participación de mercado decreciente, ganancias planas, falta de crecimiento de los ingresos u otros indicadores relevantes de una posición competitiva declinante. Parece existir una tendencia casi universal en las personas a desentenderse de las malas noticias, o de aquellas no muy agradables, especialmente si el jefe de la organización no es un adalid del cambio, y por ello los ejecutivos de estas empresas a menudo descansan en gente de afuera para traer información no deseada. Analistas de Wall Street, clientes y consultores pueden ser todos de mucha ayuda en este sentido. El propósito de toda esta actividad, en palabras de un ex CEO de una gran empresa europea es “hacer que el statu quo parezca más peligroso que penetrar en lo desconocido”.

En algunos de los casos más exitosos, un grupo fabricó una crisis. Un CEO diseñó deliberadamente la mayor pérdida contable en la historia de la empresa, generando enormes presiones desde Wall Street. Un presidente de división encargó por primera vez una encuesta sobre satisfacción de clientes, sabiendo muy bien que los resultados serían horribles. Después hizo públicos estos resultados. A primera vista, tales maniobras pueden verse como indebidamente riesgosas. Pero también hay riesgo en manejar las cosas bajo demasiada seguridad: cuando el nivel de urgencia no se acentúa lo suficiente, el

proceso de transformación no puede tener éxito y el futuro de la organización a largo plazo queda amenazado.

¿Cuándo es suficientemente alto el nivel de urgencia? Por lo que he observado, la respuesta es cuando cerca de 75% del equipo ejecutivo está honestamente convencido de que resulta totalmente inaceptable seguir con las cosas tal como están. Cualquier idea menos contundente puede causar graves problemas más adelante en el proceso.

### **Error 2: No crear una coalición conductora suficientemente poderosa**

Los proyectos de renovación importantes comienzan a menudo con una o dos personas. En los casos de esfuerzos de transformación exitosos, la coalición conductora crece permanentemente a lo largo del tiempo. Pero si el esfuerzo no genera rápidamente una masa crítica, no sucede nada muy valioso.

Muchas veces se dice que un cambio importante es imposible a menos que sea apoyado con fuerza por el jefe de la organización. Yo estoy hablando de ir mucho más allá de eso. En las transformaciones exitosas, el CEO, el presidente o el director de división, más otras cinco, 15 o 20 personas, se reúnen y establecen un compromiso compartido con un desempeño de excelencia mediante la renovación. En mi experiencia, este grupo nunca incluye a todos los ejecutivos más experimentados de la empresa debido a que algunas personas simplemente no creen en el cambio. Al menos no al principio. Pero en la mayoría de los casos exitosos, la coalición es siempre lo suficientemente poderosa, en términos de poder formal, información y experticia, reputaciones y relaciones.

Tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, una coalición conductora exitosa puede incluir sólo a tres o cinco personas durante el primer año del proyecto de renovación. Pero en las empresas grandes, la coalición necesita crecer hasta un nivel de 20 a 50 personas antes de que se pueda lograr un progreso significativo en la fase tres o en las siguientes. Los altos ejecutivos siempre forman el núcleo del grupo. Pero a veces hay miembros del consejo, un representante de un cliente clave o incluso un poderoso líder sindical.

Debido a que la coalición conductora incluye a personas que no son parte de la alta dirección, tiende por definición a operar por fuera de la jerarquía formal. Esto puede ser incómodo pero es absolutamente necesario. Si la jerarquía existente estuviera funcionando bien, una transformación importante no sería necesaria. Pero como el sistema actual no está funcionando, las reformas exigen generalmente que se actúe fuera de los límites, las expectativas y los protocolos formales.

Un alto sentido de urgencia dentro de las filas ejecutivas ayuda enormemente a formar una coalición conductora. Pero usualmente se requiere más que eso. Es necesario que alguien junte a esas personas, las ayude a desarrollar una evaluación compartida de los problemas y oportunidades de la empresa, y cree un nivel mínimo de confianza y comunicación. Los retiros

fuera de la oficina, por dos o tres días, son un método frecuentemente utilizado para lograrlo. He visto a muchos grupos de cinco a 35 ejecutivos asistir a una serie de estos retiros dentro de un lapso de meses.

Las empresas que fracasan en la fase dos usualmente subestiman las dificultades de producir un cambio y, por esto mismo, la importancia de una coalición conductora poderosa. A veces no tienen historia de trabajo en equipo en el alto nivel y por ello subvaloran la importancia de este tipo de coalición. A veces esperan que el equipo sea liderado por un asistente de recursos humanos, de calidad o de planificación estratégica en vez de un ejecutivo de una línea clave. No importa cuán capaz o dedicado sea el jefe del equipo: los grupos sin fuerte liderazgo de línea nunca obtienen el poder que necesitan.

Los proyectos que no cuentan con una coalición conductora lo suficientemente poderosa pueden hacer progresos palpables durante un tiempo. Pero, tarde o temprano, la oposición reagrupa sus fuerzas y detiene el cambio.

### **Error 3: Carecer de una visión**

En todos los esfuerzos de transformación exitosos que he visto, la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro relativamente fácil de comunicar y que atrae a los clientes, accionistas y empleados. Una visión siempre va más allá de los típicos números que uno encuentra en los planes quinquenales. Una visión dice algo que ayuda a clarificar la dirección en que la empresa necesita moverse. A veces el primer borrador proviene en su mayor parte de un solo individuo. Suele ser un poco difuso, al menos al principio. Pero una vez que la coalición lo trabaja tres, cinco o hasta 12 meses, emerge algo mucho mejor a partir de un riguroso pensamiento analítico y un poco de fantasía. Posteriormente, se desarrolla una estrategia para alcanzar esa visión.

En una empresa europea de tamaño medio, el primer paso hacia una visión contenía dos tercios de las ideas básicas que llegaron al producto final. El concepto de alcance global estaba en su versión inicial. También lo estaba la idea de llegar a ser jugadores fuertes en algunos negocios. Pero una idea central en la versión final –salirse de las actividades de bajo valor agregado– surgió después de una serie de reuniones.

Sin una visión razonada, el esfuerzo de transformación puede disolverse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que lleven a la empresa en la dirección equivocada o hacia ninguna parte. Sin una visión estimulante, el proyecto de reingeniería en el departamento de contabilidad, la nueva evaluación de desempeño en 360 grados por parte del departamento de recursos humanos, el programa de calidad de la planta, el proyecto de cambio cultural en la fuerza de ventas no serán un aporte significativo.

En las transformaciones fallidas, usted encuentra a menudo muchos planes, directrices y programas, pero ninguna visión. En un caso, una empresa distribuyó cuadernos de diez centímetros de grosor con la descripción de su iniciativa de cambio.

# Ocho pasos para transformar su organización

## **1. Establecer un sentido de urgencia**

- Examinar el mercado y la realidad competitiva
- Identificar y discutir crisis, crisis potenciales y grandes oportunidades

## **2. Formar una coalición conductora poderosa**

- Juntar a un grupo con el poder suficiente para liderar un esfuerzo de cambio
- Estimular al grupo para que trabaje como equipo

## **3. Crear una visión**

- Crear una visión que ayude a dirigir el esfuerzo de cambio
- Desarrollar estrategias para lograr esa visión

## **4. Comunicar la visión**

- Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias nuevas
- Enseñar nuevas conductas mediante el ejemplo de la coalición conductora

## **5. Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión**

- Remover los obstáculos para el cambio
- Cambiar los sistemas y estructuras que socavan seriamente la visión
- Incentivar la toma de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales

## **6. Planificar y crear triunfos de corto plazo**

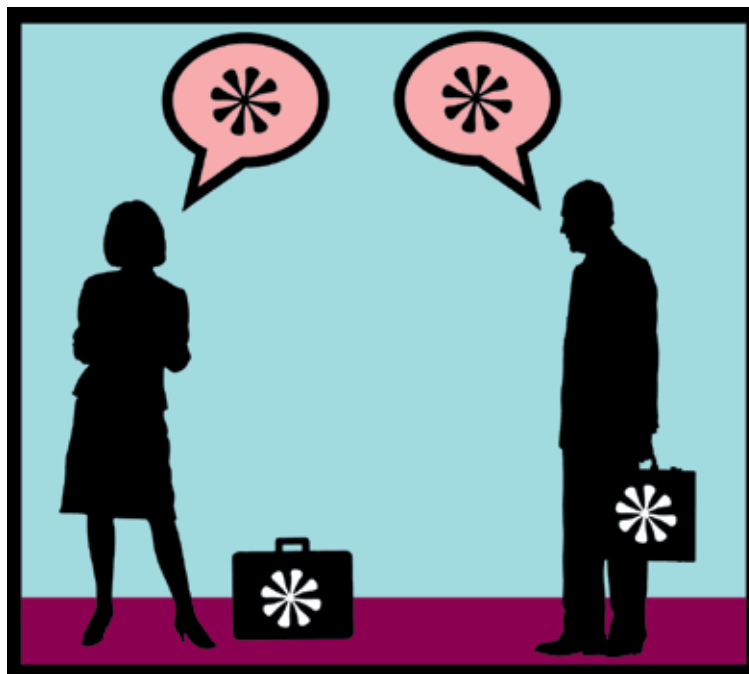
- Planificar para mejorar visiblemente el desempeño
- Mejorar el desempeño
- Reconocer y recompensar a los empleados involucrados en ese logro

## **7. Consolidar los progresos y producir aún más cambio**

- Usar la credibilidad generada para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión
- Contratar, ascender y entrenar a empleados que puedan implementar la visión
- Revigorizar el proceso con proyectos, temas y agentes de cambio nuevos

## **8. Institucionalizar los nuevos enfoques**

- Articular las conexiones entre las nuevas conductas y el éxito de la empresa
- Desarrollar los medios para asegurarse del desarrollo y la sucesión del liderazgo



Con un detallismo abrumador, los manuales citan procedimientos, metas, métodos y plazos. Pero en ninguna parte existe una declaración clara y atractiva de hacia dónde lleva todo esto. No es sorpresa que la mayoría de los empleados con que conversé estuvieran confundidos o alienados. Los grandes y gruesos manuales no los atraen ni inspiran el cambio. De hecho, probablemente tienen el efecto contrario.

En algunos casos menos exitosos que he visto, los ejecutivos tenían un sentido de dirección, pero era demasiado complicado o difuso para ser útil. Recientemente, le pedí a un ejecutivo de una empresa de tamaño medio que describiera su visión y recibí como respuesta una cátedra más o menos incomprensible de 30 minutos. Enterrados en esa respuesta se hallaban los elementos básicos de una visión clara. Pero estaban enterrados muy abajo.

Una útil regla general: si usted no puede comunicarle a alguien su visión en cinco minutos –o menos– y generar una reacción que demuestre comprensión e interés, entonces no ha cumplido con esta fase del proceso de transformación.

#### **Error 4: Comunicar la visión diez veces menos que lo necesario**

He visto tres patrones respecto de la comunicación, y los tres son bastante comunes. En el primero, un grupo realmente desarrolla una visión de transformación bastante buena y luego procede a comunicarla en una sola reunión o enviando un solo comunicado. Habiendo usado cerca de 0,0001% de la comunicación interna anual, el grupo se sorprende al percatarse de cuán pocas personas parecen comprender el nuevo enfoque. En el segundo patrón, el líder de la organización gasta

una enorme cantidad de tiempo pronunciando discursos a grupos de empleados, pero la mayoría de las personas todavía no entiende (no es sorprendente, ya que la visión sólo captura 0,0005% del total de las comunicaciones anuales). En el tercer patrón, se dedica un esfuerzo mucho mayor a boletines y discursos, pero algunos altos ejecutivos muy visibles todavía se comportan de maneras que son incoherentes con la visión. El resultado neto es que aumenta la desconfianza entre las tropas, mientras disminuye la credibilidad en la comunicación.

La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén dispuestas a ayudar, muchas veces incluso al punto de hacer sacrificios en el corto plazo. Los empleados no harán sacrificios, ni siquiera cuando no estén felices con el statu quo, a menos que crean que un cambio provechoso es posible. Sin una comunicación creíble, y en buenas cantidades, los corazones y las mentes de las tropas nunca serán conquistados.

Esta cuarta fase es particularmente desafiante si los sacrificios de corto plazo incluyen pérdidas de empleos. Es difícil obtener comprensión y apoyo cuando las reducciones son parte de la visión. Por esta razón, las visiones exitosas a menudo incluyen nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar con equidad a quienes son despedidos.

Los ejecutivos que comunican bien incorporan mensajes dentro de sus actividades regulares. En una conversación de rutina sobre un problema de negocios, dialogan sobre si las soluciones propuestas se ajustan (o no) al marco más global de la empresa. En una evaluación regular de desempeño, hablan sobre si el comportamiento del empleado apoya o socava la visión. En una revisión del desempeño trimestral de

una división, hablan no sólo sobre los números sino también sobre cómo los ejecutivos están contribuyendo a la transformación. En una ronda de preguntas y respuestas de rutina con empleados dentro de las instalaciones de una empresa, relacionan sus respuestas con las metas renovadas.

En los esfuerzos de transformación más exitosos, los ejecutivos usan todos los canales de comunicación para difundir

vas y ejercer liderazgo. La única condición es que los actos se ajusten a los parámetros generales de la visión global. Mientras más personas estén involucradas, mejor será el resultado.

Hasta cierto punto, una coalición conductora faculta a otros para que actúen, simplemente por la vía de comunicar adecuadamente la nueva dirección. Pero la comunicación nunca es suficiente por sí misma. La renovación también necesita que

Si no puede comunicar la visión a una persona en cinco minutos o menos y obtener una reacción que signifique tanto comprensión como interés, **aún no ha terminado.**

su visión. Transforman los aburridos e ignorados boletines de noticias en animados artículos sobre la visión. Toman las aburridas y solemnes reuniones trimestrales de gestión y las convierten en entretenidos debates sobre la transformación. Desechan mucho de la genérica educación de gestión de la empresa y la reemplazan con cursos que se enfocan en los problemas del negocio y la nueva visión. El principio guía es simple: use cada canal posible, especialmente aquellos que están siendo desperdiciados con información no esencial.

Más importante, quizás, es que la mayoría de los ejecutivos que he conocido en casos exitosos de cambios significativos aprenden a “predicar con el ejemplo”. Intentan convertirse en un símbolo viviente de la nueva cultura corporativa. A menudo esto no es fácil. Un ejecutivo de una planta, a los 60 años de edad, que ha pasado muy poco tiempo de sus 40 años de carrera pensando en los clientes, de seguro que no se comportará súbitamente de una manera orientada a los clientes. Pero yo he presenciado cambios de ese calibre en las personas, y grandes cambios, ayudados por un alto nivel de urgencia en tales casos. El hecho de que ese hombre fuera parte de la coalición conductora y del equipo de creación de visión también ayudó, así como todas las comunicaciones, que le ayudaron a cumplir con el comportamiento deseado, y todo el feedback de sus pares y subordinados, que le advertía cuando no estaba siguiendo ese comportamiento.

La comunicación se expresa tanto en palabras y en acciones, y esta última suele ser la forma más poderosa. Nada debilita más el cambio que un comportamiento inconsistente con sus palabras de parte de las personas importantes.

### **Error 5: No remover los obstáculos para la nueva visión**

A medida que el proceso avanza, las transformaciones exitosas comienzan a involucrar a más personas. Los empleados son exhortados a probar nuevos enfoques, desarrollar ideas nue-

vas y ejercer liderazgo. Con mucha frecuencia, un empleado entiende la nueva visión y quiere aportar para que se haga realidad, pero pareciera que la ruta está siendo bloqueada por un elefante. En algunos casos, el elefante está en la mente de la persona, y el desafío entonces consiste en convencerla de que no hay obstáculos externos. Pero en la mayoría de los casos, las barreras son muy reales.

A veces el obstáculo es la estructura de la organización: las estrechas clasificaciones de trabajo pueden socavar seriamente los esfuerzos por aumentar la productividad o pueden hacer muy difícil que siquiera se piense en los clientes. A veces los sistemas de evaluación de desempeño o de compensaciones llevan a la gente a escoger entre la nueva visión y su interés propio. Tal vez lo peor de todo son los jefes que se niegan a cambiar y que hacen exigencias inconsistentes con el esfuerzo global.

Una empresa comenzó su proceso de transformación con bastante publicidad y de verdad logró grandes progresos durante la cuarta fase. Entonces el proceso de cambio se detuvo porque el ejecutivo a cargo de la división más grande de la empresa tenía la facultad de socavar la mayoría de las nuevas iniciativas. Apoyó el proceso de la boca para afuera pero no cambió su comportamiento ni estimuló a sus ejecutivos para que lo hicieran. No otorgó un reconocimiento a las ideas no convencionales que la visión estaba demandando. Permitió que los sistemas de recursos humanos permanecieran intactos incluso cuando eran claramente inconsistentes con los nuevos valores. Pienso que las razones del ejecutivo eran complejas. Hasta cierto punto, él no creía que la empresa necesitara un cambio mayor. Hasta cierto punto, él se sentía personalmente amenazado por el cambio. Hasta cierto punto, él temía no ser capaz de lograr simultáneamente el cambio y las utilidades operacionales esperadas. Pero a pesar del hecho de que ellos respaldaban el esfuerzo de renovación, ninguno de los otros ejecutivos hizo algo para detener al obstaculizador. Nueva-

mente, las razones eran complejas. La empresa nunca antes había enfrentado problemas como éste. Algunas personas le temían al ejecutivo. El CEO estaba preocupado por la posibilidad de perder un ejecutivo talentoso. El resultado neto fue desastroso. Los ejecutivos de niveles más bajos llegaron a la conclusión de que los altos ejecutivos les mintieron sobre su compromiso con la renovación, la desconfianza aumentó y todo el proceso colapsó.

En la primera mitad de una transformación, ninguna empresa tiene el impulso, el poder o el tiempo para eliminar todos los obstáculos, pero los más grandes deben ser confrontados y removidos. Si el obstaculizador es una persona, es importante

Crear triunfos de corto plazo es diferente de esperar triunfos de corto plazo. Lo segundo es pasivo, lo primero, activo. En una transformación exitosa, los ejecutivos buscan activamente formas de mejorar el desempeño, definen metas en el sistema de planificación anual, alcanzan las metas, y recompensan a las personas involucradas con reconocimiento, ascensos o incluso dinero. Por ejemplo, la coalición conductora de una empresa estadounidense creó un producto nuevo, exitoso y muy llamativo, unos 20 meses después del inicio de un esfuerzo de renovación. La elección del producto se tomó en el sexto mes del proceso porque satisfacía muchos criterios: podía ser diseñado y lanzado en un periodo relativamente

Después de algunos años de trabajo duro, los gerentes se pueden ver tentados a declarar la victoria con la primera mejora clara al desempeño. **Si bien celebrar un logro está bien, declarar que se ganó la guerra puede ser catastrófico.**

que él o ella reciba un tratamiento justo y consistente con la nueva visión. La acción es esencial, tanto para facultar a otros como para preservar la credibilidad del esfuerzo de transformación en su conjunto.

#### **Error 6: No planificar ni crear triunfos de corto plazo de manera sistemática**

Las transformaciones reales toman tiempo, y un esfuerzo de renovación corre el riesgo de perder impulso si no hay metas de corto plazo que cumplir y celebrar. La mayoría de las personas no se entusiasma con una marcha larga a menos que vea evidencia convincente en 12 o 24 meses de que el viaje está produciendo los resultados esperados. Sin triunfos de corto plazo, son demasiadas las personas que se rinden o que se unen a las filas de quienes se resisten al cambio.

Con uno o dos años en un esfuerzo de transformación exitoso, usted descubrirá que la calidad empieza a subir en algunos indicadores o que se detiene la caída de las ganancias. Observará exitosos lanzamientos de nuevos productos o un cambio positivo en la participación de mercado. Usted observa un impresionante mejoramiento en la productividad o un nivel estadísticamente mayor de satisfacción de los clientes. Pero, cualquiera sea el caso, la victoria no es ambigua. El resultado no es sólo una llamada de atención que pueda ser desechada por aquellos que se oponen al cambio.

corto; podía ser asumido por un equipo pequeño de personas convencidas de la nueva visión; tenía un potencial favorable, y el nuevo equipo de desarrollo de productos podía funcionar por fuera de la estructura establecida. Casi nada se dejó al azar, de modo que el triunfo aumentó la credibilidad del proceso de renovación.

A menudo los ejecutivos se quejan de verse forzados a producir triunfos de corto plazo, pero he descubierto que la presión puede ser un factor útil en un esfuerzo de cambio. Cuando a las personas les queda claro que un cambio importante tomará mucho tiempo, los niveles de urgencia pueden decaer. El compromiso con obtener triunfos de corto plazo puede ayudar a mantener en alto el nivel de urgencia y forzar un pensamiento analítico detallado que clarifique y revise visiones.

#### **Error 7: Declarar victoria demasiado pronto**

Tras unos cuantos años de trabajo duro, los ejecutivos pueden sufrir la tentación de cantar victoria ante la primera mejora clara de desempeño. Aunque celebrar un triunfo está bien, declarar ganada la guerra puede ser catastrófico. Hasta que los cambios penetren profundamente en la cultura de la empresa, un proceso que puede tomar de cinco a diez años, los nuevos enfoques son frágiles y pueden sufrir regresiones.

En el pasado reciente, he visto una docena de esfuerzos de cambio operar bajo el lema de la reingeniería. En la gran ma-

yoría de los casos, se declaró victoria y se les pagó y agradeció a costosas consultoras cuando se completó el primer proyecto importante al cabo de dos o tres años. Dos años después, los provechosos cambios que habían sido introducidos lentamente desaparecieron. En dos de los diez casos, hoy es difícil encontrar algún vestigio del trabajo de reingeniería.

En los últimos 20 años, he visto repetirse el fenómeno en proyectos de enorme calidad, en esfuerzos de desarrollo organizacional, entre otros. Comúnmente, los problemas empiezan en la parte inicial del proceso: el nivel de urgencia no es lo suficientemente intenso, la coalición conductora no es lo suficientemente poderosa y la visión no es lo suficientemente clara. Sin embargo, es la declaración prematura de victoria lo que mata al impulso. Y es ahí cuando las poderosas fuerzas asociadas a la tradición toman el control.

Irónicamente, a menudo una mezcla de iniciadores de cambios y opositores al cambio es la que crea la celebración prematura de victoria. En su entusiasmo por una señal clara de progreso, los iniciadores se exceden. Y se les unen los opositores, quienes están atentos a detectar cualquier oportunidad para detener el cambio. Cuando se acaba la celebración, los opositores sostienen que la victoria es un signo de que se ganó la guerra y que las tropas deben ser traídas de regreso a casa. Y las tropas cansadas están dispuestas a ser convencidas de que la guerra está ganada. Una vez en casa, los soldados no están dispuestos a volver a subirse a los barcos. Al poco tiempo, el cambio se detiene y la tradición se vuelve a instalar.

En vez de declarar victoria, los líderes de esfuerzos exitosos usan la credibilidad obtenida con los triunfos de corto plazo para abordar problemas aún más grandes. Se lanzan contra los sistemas y estructuras que no son consistentes con la visión de transformación. Dedicar mucha atención a quién es ascendido, quién es contratado y cómo están evolucionando las personas. Incluyen proyectos de reingeniería de un alcance incluso mayor que los iniciales. Entienden que los esfuerzos de renovación toman años y no sólo unos meses. De hecho, en una de las transformaciones más exitosas que yo haya visto alguna vez, cuantificamos el nivel de cambio ocurrido en cada año por un período de siete años. En una escala de uno (bajo) a 10 (alto), el primer año recibió un dos, el segundo un cuatro, el tercero un tres, el cuarto un siete, el quinto un ocho, el sexto un cuatro y el séptimo un dos. El máximo se obtuvo en el año cinco, 36 meses después del primer conjunto de ganancias visibles.

## **Error 8: No arraigar los cambios en la cultura de la empresa**

En el análisis final, el cambio se arraiga cuando se convierte en “la forma en que hacemos las cosas aquí”, cuando se infiltra en el flujo sanguíneo del cuerpo corporativo. Hasta que las nuevas conductas no se arraiguen en normas sociales y valores compartidos, pueden degradarse apenas termine la presión por el cambio.

Dos factores son particularmente importantes para institucionalizar el cambio. El primero es un intento consciente de mostrarle a las personas cómo los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño. Cuando se deja que las personas hagan por sí mismas las conexiones, suelen crear relaciones bastante inexactas. Por ejemplo, porque los resultados mejoraron cuando el carismático Harry era el jefe, las tropas vincularon su estilo normalmente idiosincrásico con los resultados, en vez de pensar en cómo influyeron su mejor servicio al cliente y su mayor productividad. Ayudar a las personas para que hagan las conexiones correctas requiere comunicación. Una empresa fue inflexible en esto y obtuvo enormes recompensas. Se gastó tiempo en cada reunión importante de gestión para discutir por qué el desempeño estaba mejorando. El periódico de la empresa publicó un artículo tras otro mostrando cómo los cambios impulsaron las ganancias.

El segundo factor es tomarse el tiempo suficiente para asegurarse de que la siguiente generación de altos ejecutivos en verdad personifica el nuevo enfoque. Si los requisitos para un ascenso no cambian, la renovación difícilmente durará. Una mala decisión de sucesión en el tope de la organización puede minar una década de trabajo duro. Las malas decisiones de sucesión pueden ocurrir cuando los consejos de administración no son una parte integrante del esfuerzo de renovación. En al menos tres casos que he visto, el adalid del cambio era el ejecutivo saliente, y aunque su sucesor no se oponía al cambio, tampoco estaba convencido. Como los consejos no entendían la transformación en todos sus detalles, no podían saber que sus decisiones no eran las más apropiadas. En uno de los casos, el ejecutivo saliente trató de convencer al consejo, sin éxito, de que escogieran a un candidato menos avezado que personificara a la transformación de mejor manera. En los otros dos casos, los CEO no se resistieron a las decisiones del consejo, porque sentían que la transformación no podría ser deshecha por sus sucesores. Al cabo de dos años, los signos de renovación empezaron a desaparecer.

...

Hay todavía más errores que la gente puede cometer, pero estos ocho son los más grandes. Me doy cuenta de que en un artículo corto todo está puesto para que suene demasiado simplista. En realidad, incluso los esfuerzos de cambio exitosos son complejos y están llenos de sorpresas. Pero así como una visión relativamente simple necesita la guía de un grupo de personas para lograr un cambio mayor, también una visión del proceso de cambio puede reducir la tasa de error. Y unos pocos errores pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. ♡

---

*Ahora retirado, John P. Kotter fue Konosuke Matsushita Professor de Liderazgo en Harvard Business School, en Boston.*

Reimpresión R0701J-E

# La miopía en el marketing

*El crecimiento sostenido depende de cuán ampliamente usted defina su negocio, y de cuán cuidadosamente estime las necesidades de sus clientes.*

por Theodore Levitt

**TODA GRAN INDUSTRIA** fue alguna vez una industria de crecimiento. Pero algunas que hoy están surcando una ola de entusiasmo por el crecimiento están a la sombra de la declinación. Otras, que son vistas como industrias veteranas de crecimiento, en realidad han dejado de crecer. En cada caso, la razón por la cual el crecimiento es amenazado, desacelerado o frenado *no* es que el mercado esté saturado. Es porque ha habido una falla de gestión.

## Propósitos fatídicos

El fracaso está en las altas esferas. En última instancia, los ejecutivos responsables son aquellos que se enfrentan a metas y políticas amplias. Por ejemplo:

- Los ferrocarriles no dejaron de crecer porque la necesidad de transporte de pasajeros y carga disminuyera. Ésta creció. Los ferrocarriles están actualmente en problemas no porque esa necesidad haya sido satisfecha por otros (automóviles, camiones, aviones e incluso teléfonos), sino porque *no* fue satisfecha por los propios ferrocarriles. Dejaron que otros les arrebataran sus clientes porque supusieron estar en el negocio de los ferrocarriles, en lugar del negocio de transporte. La razón por la que definieron incorrectamente su industria fue que estaban orientados

Publicación original:  
julio - agosto de 1960

Jim Frazier



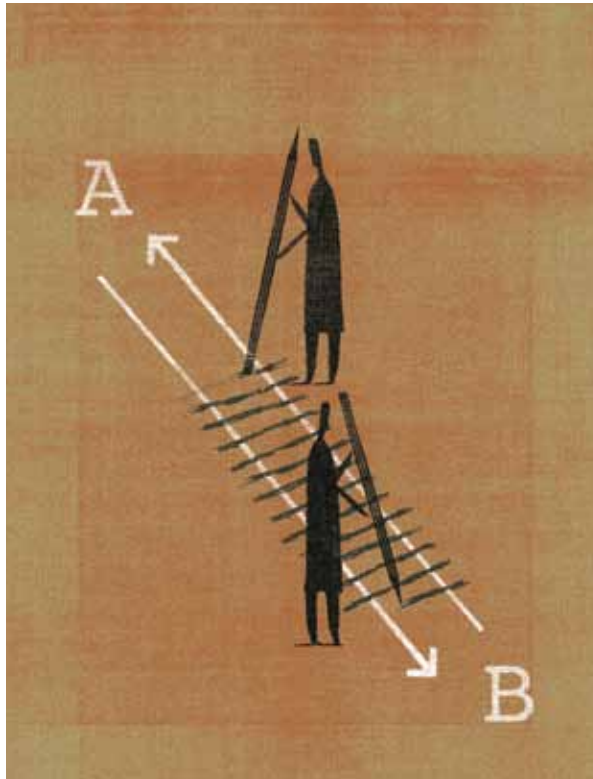
a los ferrocarriles y no al transporte; orientados al producto y no al cliente.

■ Hollywood apenas se libró de ser totalmente doblegado por la televisión. De hecho, todas las empresas cinematográficas establecidas pasaron por drásticas reorganizaciones. Algunas simplemente desaparecieron. Todas ellas se vieron en problemas no debido a las incursiones de la televisión, sino a causa de su propia miopía. Al igual que los ferrocarriles, Hollywood definió incorrectamente su negocio. Creyó que estaba en el negocio de las películas cuando en realidad estaba en el negocio del entretenimiento. “Películas” implicaba un producto específico, limitado. Esto llevó a una necia complacencia que desde un principio hizo que los productores vieran la televisión como una amenaza. Hollywood despreció la televisión cuando debió haberla recibido como una oportunidad de expandir el negocio del entretenimiento.

Hoy, la televisión es un negocio más grande que lo que fue jamás el antiguo negocio estrechamente definido de las películas. Si Hollywood hubiera estado orientado al cliente (brindar entretenimiento) antes que al producto (hacer películas), ¿habría pasado por el calvario fiscal que atravesó? Lo dudo. Lo que finalmente salvó a Hollywood y permitió su resurgimiento, fue la ola de nuevos guionistas, productores y directores jóvenes cuyos éxitos anteriores en televisión habían diezmando a las antiguas empresas cinematográficas y derrocado a los grandes magnates del cine.

Hay otros ejemplos, menos obvios, de industrias que han puesto y están poniendo en peligro sus futuros al definir inadecuadamente sus propósitos. Más adelante discutiré algunos de ellos en detalle y analizaré el tipo de políticas que desencadenaron los problemas. En lo inmediato, puede ser útil mostrar lo que una gestión totalmente orientada al cliente puede hacer para mantener una industria de crecimiento en crecimiento, aun después que las oportunidades obvias se han agotado. He aquí dos ejemplos muy familiares: el nylon y el vidrio, específicamente, E.I. du Pont de Nemours and Company y Corning Glass Works.

Ambas empresas tienen una gran competencia técnica. Su orientación al producto es incuestionable, pero esto por sí solo no explica su éxito. Después de todo, ¿ha habido alguien más



orgullosamente consciente y orientado al producto que las antiguas empresas textiles de Nueva Inglaterra, que han sido tan implacablemente masacradas? Las DuPont y las Corning han tenido éxito, no principalmente debido a su orientación al producto o la investigación, sino porque también han estado plenamente orientadas al cliente. Es su constante atención a las oportunidades de aplicar su conocimiento técnico a la creación de usos que satisfagan a los clientes, lo que explica su prodigiosa generación de nuevos productos exitosos. Sin una mirada muy sofisticada en el cliente, la mayoría de sus nuevos productos se habría equivocado y sus métodos de ventas habrían sido inútiles.

El aluminio también ha seguido siendo una industria de crecimiento, gracias a los esfuerzos de dos empresas creadas en tiempos de guerra que se pusieron deliberadamente a inventar nuevos usos que satisficieran a los clientes. Sin Kaiser Aluminum & Chemical Corporation y Reynolds Metals Company, la demanda total de aluminio en la actualidad sería muchísimo menor.

**Error de análisis.** Algunos podrían argumentar que es absurdo contraponer ferrocarriles a aluminio o películas a vidrio. ¿No son el aluminio y el vidrio por naturaleza tan versátiles, que las industrias están destinadas a tener más oportunidades de crecimiento que los ferrocarriles y las películas? Esta visión comete precisamente el error del que he hablado. Define una industria, un producto o un *cluster* de conocimiento tan estrechamente que garantiza su obsolescencia prematura. Cuando mencionamos “ferrocarriles”, debemos cerciorarnos de querer decir “transporte”. Como medios de transporte, los ferrocarriles tienen aún una buena chance de gran crecimiento. No están limitados al negocio de ferrocarriles como tal (aunque, en mi opinión, el ferrocarril es potencialmente un medio de transporte mucho más fuerte que lo que generalmente se cree).

A los ferrocarriles no les falta oportunidad, sino un poco de la imaginación y audacia ejecutiva que los engrandeció. Incluso un amateur como Jacques Barzun puede ver lo que hace falta cuando dice: “Me entristece ver a la organización social y física más avanzada del siglo pasado caer en desgracia por falta de la misma imaginación integral que la construyó. [Lo

que hace falta es] la voluntad de las empresas de sobrevivir y satisfacer al público con habilidad e inventiva”.<sup>1</sup>

### Sombra de obsolescencia

Es imposible mencionar una sola gran industria que en algún momento no haya calificado para el mágico apelativo de “industria de crecimiento”. En cada caso, la supuesta fortaleza de la industria radicaba en la superioridad aparentemente incontestable de su producto, para el cual parecía no existir un sustituto eficaz. Era en sí mismo un arrollador sustituto para el producto que había reemplazado de manera tan triunfal. Sin embargo, una tras otra, estas célebres industrias han caído bajo una sombra. Veamos brevemente algunos otros casos, esta vez tomando ejemplos que hasta ahora han recibido un poco menos de atención.

**Lavado en seco.** Ésta fue una vez una industria de crecimiento con espléndidas perspectivas. En una época de prendas de lana, imagine poder finalmente limpiarlas en forma fácil y segura. El auge se desató. Sin embargo, aquí estamos 30 años después de iniciado el boom y la industria está en problemas. ¿De dónde ha venido la competencia? ¿De una mejor forma de limpieza? No. Ha venido de las fibras sintéticas y de los aditivos químicos que han reducido la necesidad de lavado en seco. Pero esto es sólo el principio. La poderosa magia del ultrasonido acecha en las sombras, lista para dejar totalmente obsoleto el lavado en seco químico.

**Empresas de electricidad.** Éste es otro de esos supuestos productos “sin sustitutos” que han sido alzados en un pedestal de crecimiento invencible. Cuando apareció la lámpara incandescente, las lámparas de queroseno llegaron a su fin. Más tarde, la rueda hidráulica y el motor de vapor fueron hechos trizas por la flexibilidad, confiabilidad, simplicidad y fácil disponibilidad de los motores eléctricos. La prosperidad de las empresas de electricidad continúa rampante a medida que los hogares se convierten en museos de artefactos eléctricos. ¿Cómo podría alguien dejar de invertir en empresas de electricidad, sin competencia y sin más que crecimiento en el futuro?

Sin embargo, una segunda mirada ya no resulta tan tranquilizante. Una multitud de empresas que no están en el sector eléctrico han avanzado bastante en el desarrollo de una poderosa celda de combustible químico, que podría instalarse en algún rincón oculto de cada hogar para proveer silenciosamente de energía eléctrica. Los tendidos de cables que vulgarizan tantos vecindarios serían eliminados, y lo mismo ocurriría con las interminables destrucciones de calles e interrupciones del servicio durante las tormentas. También en el horizonte está la energía solar, nuevamente promovida por empresas que no son del sector eléctrico.

¿Quién dice que las empresas de electricidad no tienen competencia? Hoy pueden ser monopolios naturales, pero mañana podrían ser muertes naturales. Para evitar este futuro, también tendrán que desarrollar celdas de combustible, energía solar y otras fuentes de energía. A fin de sobrevivir,

deberán planear ellas mismas la obsolescencia de aquello que hoy permite su subsistencia.

**Tiendas de comestibles.** A muchos les cuesta darse cuenta de que alguna vez existió un próspero establecimiento conocido como “la tienda de la esquina”. El supermercado tomó su lugar con poderosa eficacia. Sin embargo, las grandes cadenas de comestibles de los años 30 apenas escaparon de ser totalmente aniquiladas por la agresiva expansión de los supermercados independientes. El primer supermercado genuino se abrió en 1930 en Long Island. Hacia 1933, los supermercados proliferaban en California, Ohio, Pennsylvania y otros lugares. Pero las cadenas establecidas los ignoraron presuntuosamente. Cuando decidieron reconocerlos, fue con descripciones tan sarcásticas como “tiendas de pacotilla”, “de caballo y carretón”, “almacenes pueblerinos” y “oportunistas poco éticos”.

El ejecutivo de una gran cadena anunció en ese tiempo que a él le parecía “difícil de creer que la gente viaje kilómetros para comprar alimentos y sacrifique el servicio personal que las cadenas han perfeccionado y al que [el consumidor] está acostumbrado”.<sup>2</sup> Todavía en 1936, la National Wholesale Grocers Convention y la New Jersey Retail Grocers Association señalaban que no había nada que temer. Decían que el reducido atractivo de los supermercados para el comprador orientado al precio limitaba el tamaño de su mercado. Tenían que atraer compradores de muchos kilómetros a la redonda. Cuando aparecieran imitadores, se producirían liquidaciones al por mayor al bajar los volúmenes. Se decía que las grandes ventas de los supermercados se debían en parte a su novedad. La gente quería tiendas de comestibles de conveniencia en su vecindario. Si las tiendas de vecindario “cooperaban con sus proveedores, ponían atención a sus costos y mejoraban su servicio”, serían capaces de resistir la competencia hasta que ésta cesara.<sup>3</sup>

Nunca cesó. Las cadenas descubrieron que su supervivencia requería entrar al negocio de los supermercados. Esto significaba la destrucción en masa de sus enormes inversiones en tiendas de vecindario y en métodos establecidos de distribución y comercialización. Las empresas con “el coraje de sus convicciones” se apegaron resueltamente a la filosofía de la tienda de la esquina. Mantuvieron su orgullo, pero perdieron hasta la camisa.

**Un ciclo de autoengaño.** Pero la memoria es frágil. Por ejemplo, es difícil para las personas que hoy aclaman confiadamente a los mesías gemelos de la electrónica y los químicos pensar que algo malo pueda pasar a estas dos florecientes industrias. Probablemente tampoco puedan entender cómo un empresario razonable pudo ser tan miope como el famoso millonario de Boston que, a principios del siglo 20, sentenció sin proponérselo a la pobreza a sus herederos al estipular que toda su fortuna fuese invertida exclusivamente y para siempre en títulos del tranvía eléctrico. Su declaración póstuma, “Siempre habrá una gran demanda por transporte urbano eficiente”, no sirve de consuelo a sus herederos, quienes se ganan la vida surtiendo combustible en una gasolinera.

Sin embargo, en una encuesta informal que realicé entre un grupo de inteligentes ejecutivos de negocios, casi la mitad concordó en que difícilmente habría perjudicado a sus herederos si hubiese atado para siempre su patrimonio a la industria de la electrónica. Cuando les planteé el ejemplo de los tranvías de Boston, respondieron unánimemente: “¡Eso es distinto!”. Pero, ¿lo es? ¿No es la situación básica idéntica?

Honestamente, creo que *no existe tal cosa como una industria de crecimiento*. Sólo hay empresas organizadas y operadas para crear y aprovechar oportunidades de crecimiento. Las industrias que creen ir sobre alguna escalera automática de crecimiento invariablemente se sumen en el estancamiento. La historia de toda industria de “crecimiento” muerta y moribunda muestra un ciclo de autoengaño de abundante expansión y decadencia inadvertida. Existen cuatro condiciones que generalmente garantizan este ciclo:

1. La creencia de que el crecimiento está asegurado por una población más adinerada y en expansión.
2. La creencia de que no existe un sustituto competitivo para el principal producto de la industria.
3. Demasiada fe en la producción masiva y en las ventajas de los costos unitarios rápidamente decrecientes al aumentar la producción.
4. Preocupación con un producto que se presta a la experimentación científica cuidadosamente controlada, el mejoramiento y la reducción de costos de manufactura.

Ahora quisiera examinar cada una de estas condiciones con cierto detalle. Para construir mi argumento lo más claramente posible, ilustraré los puntos refiriéndome a tres industrias: petróleo, automóviles y electrónica. Me centraré particularmente en el petróleo, porque abarca más años y más vicisitudes. Estas tres industrias no sólo tienen excelente reputación con el público en general y también gozan de la confianza de los inversionistas sofisticados, sino que además sus ejecutivos se han hecho conocidos por su pensamiento progresista en áreas tales como control financiero, investigación de productos y capacitación ejecutiva. Si la obsolescencia puede lesionar incluso a estas industrias, entonces puede suceder en cualquier parte.

## El mito de la población

La creencia de que las utilidades están aseguradas por una población más adinerada y en expansión está arraigada en el corazón de toda industria. Mitiga las aprensiones que cualquiera comprensiblemente tendría sobre el futuro. Si los consumidores se están multiplicando y también compran más su producto o servicio, usted puede enfrentar el futuro con mucha más comodidad que si el mercado se estuviera contrayendo. Un mercado en expansión evita que los fabricantes tengan que pensar mucho o en forma imaginativa. Si pensar es una respuesta intelectual a un problema, entonces la ausencia de un problema conduce a la ausencia de pensamiento. Si su producto tiene un mercado que se expande automáticamente, usted no pensará mucho en cómo expandirlo.

Uno de los ejemplos más interesantes de esto lo entrega la industria del petróleo. Probablemente nuestra industria de crecimiento más antigua, tiene un historial envidiable. Aunque existen ciertas preocupaciones actuales respecto de su tasa de crecimiento, la propia industria tiende a ser optimista.

Pero creo que se puede demostrar que está sufriendo un cambio fundamental, aunque típico. No sólo está dejando de ser una industria de crecimiento, sino que en realidad podría estar declinando, en relación a otros negocios. Aunque existe una falta de conciencia generalizada sobre este hecho, es concebible que, con el tiempo, la industria del petróleo se halle en una posición muy similar a la de gloria retrospectiva en que se hallan hoy los ferrocarriles. Pese a su labor pionera en desarrollar y aplicar el método de valor presente a la evaluación de inversiones, así como en relaciones con los empleados y en trabajar con países en desarrollo, el negocio del petróleo es un penoso ejemplo de cómo la complacencia y la obstinación pueden convertir las oportunidades en un cuasi desastre.

Una de las características de esta y otras industrias que han creído firmemente en las consecuencias beneficiosas de una población en expansión, y que al mismo tiempo ofrecen un producto genérico para el cual parece no haber sustituto competitivo, es que cada empresa ha buscado superar a sus competidores mejorando lo que ya hace. Esto tiene sentido, desde luego, si se supone que las ventas están ligadas a las variables de población del país, porque el cliente puede comparar productos sólo según sus características. Creo que es significativo, por ejemplo, que desde que John D. Rockefeller enviara lámparas de queroseno en forma gratuita a China, la industria de petróleo no ha hecho nada realmente destacable por crear demanda para su producto. Ni siquiera en el mejoramiento del producto ha sobresalido. La mayor mejora –el desarrollo del plomo tetraetílico– provino de fuera de la industria, específicamente de General Motors y DuPont. Las grandes contribuciones hechas por la propia industria se limitan a la tecnología de exploración, producción y refinación de petróleo.

**Buscarse problemas.** En otras palabras, los esfuerzos de la industria del petróleo se han centrado en aumentar la *eficiencia* de extraer y elaborar su producto, y no realmente en mejorar el producto genérico o su marketing. Además, su principal producto se ha definido continuamente en los términos más reducidos posibles: a saber, gasolina, y no energía, combustible o transporte. Esta actitud ha ayudado a garantizar que:

- Las grandes mejoras en la calidad de la gasolina tiendan a no originarse en la industria petrolera. El desarrollo de combustibles alternativos superiores también proviene de fuera de la industria, como se demostrará más adelante.
- Las grandes innovaciones en el marketing del combustible para autos provengan de pequeñas nuevas empresas petroleras que no se preocupan principalmente de la producción o refinación. Éstas son las empresas responsables de la rápida expansión de las estaciones de gasolina de múltiples bombas, con su exitoso énfasis en instalaciones amplias y

limpias, servicio rápido y eficiente y gasolina de calidad a bajos precios.

De este modo, la industria del petróleo está buscándose problemas con quienes están fuera de ella. Tarde o temprano, en esta tierra de ávidos inversionistas y emprendedores, surgirá con toda seguridad una amenaza. La posibilidad de esto se volverá más obvia cuando nos reframos a la siguiente creencia peligrosa de muchos ejecutivos. En un afán de continuidad, dado que esta segunda creencia está estrechamente relacionada con la primera, proseguiré con el mismo ejemplo.

**La idea de indispensabilidad.** La industria del petróleo está bastante convencida de que no hay sustituto competitivo para su principal producto, la gasolina; o que, si lo hay, seguirá siendo un derivado del petróleo crudo, como el diésel o el combustible de queroseno para aviones.

Existe un alto grado de utopía en esta suposición. El problema es que la mayoría de las empresas refinadoras posee enormes reservas de petróleo crudo, que tienen valor sólo si existe un mercado para los productos en los que ese petróleo se puede convertir. De ahí la tenaz creencia en la continua superioridad competitiva de los combustibles para automóviles derivados del petróleo crudo.

Esta idea persiste pese a toda la evidencia histórica en su contra. La evidencia no sólo muestra que el petróleo nunca ha sido un producto superior para ningún propósito por mucho tiempo, sino también que la industria petrolera nunca ha sido realmente una industria de crecimiento. Más bien, ha sido una sucesión de diferentes negocios que han pasado por los ciclos históricos usuales de crecimiento, madurez y decadencia. La supervivencia de la industria se debe a una serie de milagrosos escapes de la obsolescencia total, y de rescates inesperados de última hora que recuerdan las seriales como *Los peligros de Pauline*.

**Los peligros del petróleo.** Para ilustrar, esbozaré sólo los episodios centrales. Al comienzo, el petróleo crudo se usó principalmente como medicina patentada. Pero incluso antes que esa moda pasara, la demanda aumentó considerablemente gracias a su uso en las lámparas de queroseno. La perspectiva de iluminar las lámparas de todo el mundo dio origen a una exorbitante promesa de crecimiento. Las perspectivas eran similares a las que la industria tiene ahora para la gasolina en otras partes del mundo. Difícilmente se puede esperar a que las naciones subdesarrolladas tengan un automóvil en cada garaje.

En los días de la lámpara de queroseno, las empresas petroleras competían entre sí y contra el alumbrado a gas tratando de mejorar las características de iluminación del queroseno. Pero, de pronto, ocurrió lo imposible. Edison inventó una luz totalmente independiente del petróleo crudo. De no haber sido por el creciente uso del queroseno en estufas, la lámpara incandescente habría acabado totalmente con el petróleo como una industria de crecimiento en esa época. El petróleo habría servido para poco más que engrasar ejes.

Luego el desastre y el rescate de última hora volvieron a ocurrir. Se produjeron dos grandes innovaciones, ninguna de las cuales se originó en la industria petrolera. Primero, el exitoso desarrollo de los sistemas de calefacción central alimentados con carbón para uso doméstico dejó obsoletas las estufas. Aunque la industria se tambaleó, también recibió su impulso más extraordinario hasta el momento: el motor de combustión interna, también inventado fuera de la industria. Más tarde, cuando la prodigiosa expansión de la gasolina finalmente comenzó a estabilizarse en los años 20, se produjo el milagroso rescate del calentador central de petróleo. Nuevamente, la escapatoria fue facilitada por la invención y el desarrollo externos. Y cuando ese mercado se debilitó, la demanda por combustible de aviación en tiempos de guerra vino al rescate. Después de la guerra, la expansión de la aviación civil, la “dieselización” de los ferrocarriles y la explosiva demanda por autos y camiones mantuvieron el crecimiento de la industria.

Entretanto, la calefacción centralizada con petróleo –cuyo boom potencial apenas empezaba a ser proclamado– enfrentó una fuerte competencia del gas natural. Aunque las propias empresas petroleras poseían el gas que ahora competía con su petróleo, la industria no originó la revolución del gas natural, y hasta el día de hoy no se ha beneficiado mayormente de su posesión. La revolución del gas fue encabezada por empresas de transmisión recién formadas que comercializaban el producto con agresivo ardor. Ellas iniciaron una magnífica nueva industria, primero contra el consejo y luego contra la resistencia de las empresas petroleras.

La lógica de la situación indicaba que las empresas petroleras debían haber desatado ellas mismas la revolución del gas. No sólo lo poseían, sino que eran las únicas con experiencia en su manejo, depuración y uso, y las únicas experimentadas en transmisión y tecnología de gasoductos. Además entendían los problemas de calefacción. Pero, debido en parte a que sabían que el gas natural competiría con su propia venta de petróleo para calefacción, las empresas petroleras desdeñaron el potencial del gas. La revolución fue iniciada finalmente por ejecutivos de oleoductos incapaces de persuadir a sus propias empresas de entrar en el negocio del gas, que renunciaron y organizaron las espectacularmente exitosas empresas de transmisión de gas. Incluso después que su éxito se volviera dolorosamente evidente para las empresas petroleras, éstas no entraron al negocio de transmisión de gas. El multimillonario negocio que debió haber sido suyo quedó en manos de otros. Como en el pasado, la industria se cegó en su estricta preocupación con el producto y con el valor de sus reservas. Prestó poca o ninguna atención a las necesidades y preferencias básicas de sus clientes.

En los años de posguerra no se ha visto ningún cambio. Inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial, la industria petrolera recibió un fuerte estímulo para el futuro con el rápido aumento en la demanda de su línea tradicional

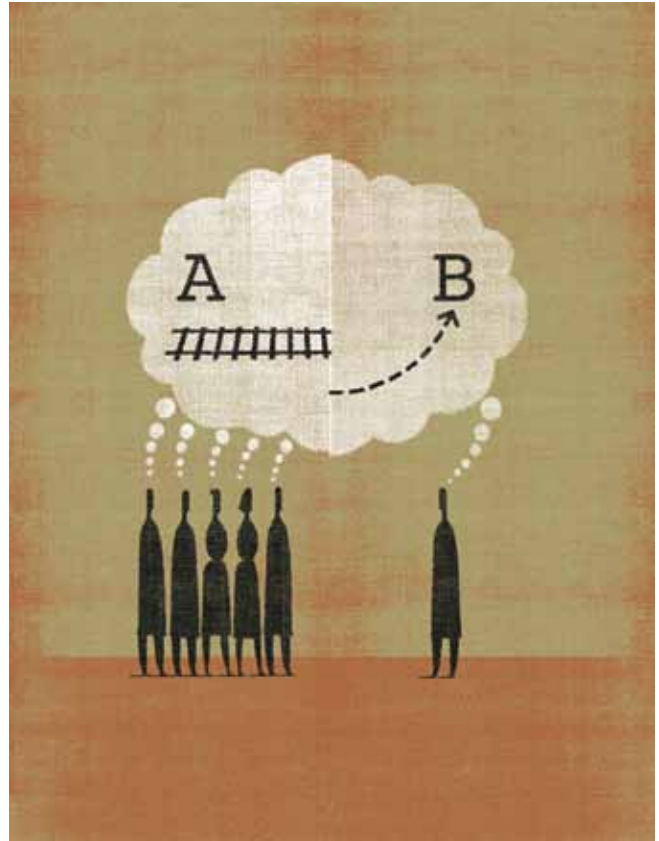
de productos. En 1950, la mayoría de las empresas proyectaba tasas anuales de expansión doméstica de aproximadamente 6% al menos hasta 1975. Aunque la razón de reservas de petróleo crudo y demanda en el mundo libre era cerca de 20 a 1, considerándose usualmente 10 a 1 como una razón práctica aceptable en EE.UU., el boom de demanda hizo que los exploradores de petróleo buscaran más, sin prestar suficiente atención a lo que el futuro prometía realmente. En 1952, “acertaron” en Medio Oriente y la razón se disparó a 42 a 1. Si las adiciones brutas a las reservas continúan a la tasa promedio de los últimos cinco años (37.000 millones de barriles al año), entonces, para 1970, la razón de reservas subirá a 45 a 1. Esta abundancia de petróleo ha debilitado los precios del crudo y sus derivados en todo el mundo.

**Un futuro incierto.** Actualmente los ejecutivos no pueden hallar mucho consuelo en la industria de petroquímicos, de rápida expansión, otra idea de uso del petróleo que no se originó en la industria. La producción total de petroquímicos en EE.UU. equivale aproximadamente a 2% (por volumen) de la demanda de todos los derivados del petróleo. Aunque ahora se espera que la industria petroquímica crezca cerca de 10% por año, esto no compensará otras fugas en el crecimiento del consumo de petróleo crudo. Además, aunque los productos petroquímicos son muchos y van en aumento, es importante recordar que existen fuentes no petroleras de la materia prima básica, tales como el carbón mineral. Por otra parte, una gran cantidad de plásticos pueden ser producidos con relativamente poco petróleo. Actualmente se considera que una refinería de petróleo de 50.000 barriles diarios es el tamaño mínimo para la eficiencia. Pero una planta química de 5.000 barriles diarios es una operación gigantesca.

El petróleo nunca ha sido una industria de crecimiento continuamente fuerte. Ha crecido a tropezones, siempre salvada milagrosamente por innovaciones y avances realizados por otros. La razón de que no haya crecido en progresión uniforme es que cada vez que pensó que tenía un producto superior, libre de la posibilidad de sustitutos competitivos, el producto resultó ser inferior y particularmente susceptible de obsolescencia. Hasta ahora, la gasolina (para combustible de motor, al menos) ha escapado a este destino. Pero, como veremos más adelante, también podría tener sus días contados.

El punto de todo esto es que no existe garantía contra la obsolescencia de productos. Si la propia investigación de una empresa no deja a su producto obsoleto, la de otra lo hará. A menos que una industria sea especialmente afortunada, como lo ha sido la del petróleo hasta ahora, puede fácilmente hundirse en un mar de números rojos, tal como ocurrió con los ferrocarriles, los fabricantes de látigos para coches de caballos, las tiendas de comestibles de la esquina, la mayoría de las grandes empresas cinematográficas y, de hecho, muchas otras industrias.

La mejor manera de que una empresa sea afortunada es forjarse su propia suerte. Esto implica saber lo que hace exi-



toso un negocio. Uno de los más grandes enemigos de este conocimiento es la producción masiva.

### Presiones de producción

Las industrias de producción masiva son movidas por un fuerte impulso a producir todo lo que puedan. La perspectiva de costos unitarios marcadamente decrecientes a medida que la producción aumenta es más de lo que la mayoría de empresas normalmente puede resistir. Las posibilidades de ganancias parecen espectaculares. Todos los esfuerzos se enfocan en la producción, con el resultado de que el marketing se descuida.

John Kenneth Galbraith sostiene que lo que ocurre es justamente lo contrario.<sup>4</sup> La producción es tan prodigiosa que todo el esfuerzo se concentra en tratar de deshacerse de ella. Dice que esto explica los comerciales cantados, la profanación del paisaje con letreros publicitarios y otras prácticas vulgares y excesivas. Galbraith señala un problema real, pero pasa por alto el punto estratégico. La producción masiva efectivamente genera una gran presión para “mover” el producto. Pero lo que usualmente se enfatiza es la venta, no el marketing. El marketing, un proceso más sofisticado y complejo, se ignora.

La diferencia entre marketing y ventas es más que semántica. Las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor y el marketing en las del comprador. Las ventas se preocupan de la necesidad del vendedor de convertir el producto en efectivo, y

el marketing, de la idea de satisfacer las necesidades del cliente mediante el producto y todo el conjunto de cosas relacionadas con crearlo, entregarlo y, finalmente, consumirlo.

En algunos sectores, los atractivos de la producción masiva han sido tan poderosos que los altos ejecutivos, en la práctica, han dicho a sus departamentos de ventas: “Ustedes desháganse del producto; nosotros nos ocuparemos de las utilidades”. En contraste, una empresa con verdadera mentalidad de marketing trata de crear bienes que entreguen valor y servicios que los consumidores quieran comprar. Lo que se ofrece a la venta incluye no sólo el producto o servicio genérico, sino también la forma en que éste se pone a disposición del cliente, cuándo, bajo qué condiciones y en qué términos de intercambio. Más importante aún, lo que se ofrece a la venta está determinado no por el vendedor, sino por el comprador. El vendedor sigue los dictados del comprador de tal forma que el producto se convierte en una consecuencia del esfuerzo de marketing, y no viceversa.

**Desfase en Detroit.** Esto puede sonar como una regla elemental de los negocios, pero eso no impide que sea sistemáticamente transgredida. Ciertamente es más transgredida que respetada. Tome el caso de la industria automovilística.

Aquí la producción masiva es sumamente famosa, altamente respetada y tiene el mayor impacto sobre la sociedad en su conjunto. La industria ha amarrado su suerte a las implacables demandas de cambios anuales de modelos, una política que hace de la orientación al cliente una necesidad especialmente urgente. En consecuencia, los fabricantes de automóviles gastan

investigó realmente los deseos de los consumidores. Sólo investigó sus preferencias entre los tipos de cosas que ya había decidido ofrecerles. Detroit se orienta principalmente al producto, y no al consumidor. En la medida en que se reconoce que éste tiene necesidades que el fabricante debería tratar de satisfacer, Detroit muchas veces actúa como si el problema pudiera resolverse sólo con cambios en el producto. Ocasionalmente, también presta atención al financiamiento, pero lo hace más con el afán de vender que de posibilitar que el cliente compre.

En cuanto a atender las necesidades de otros clientes, no se está haciendo lo suficiente como para destacarse aquí. Las áreas con las mayores necesidades insatisfechas se ignoran o, en el mejor de los casos, reciben insuficiente atención. Éstas se encuentran en el punto de venta y en el ámbito de la reparación y mantenimiento de los automóviles. Detroit ve estas áreas problemáticas como de importancia secundaria, lo cual es subrayado por el hecho de que los extremos de venta minorista y servicio en este sector no son de propiedad de los fabricantes, ni son operados o controlados por ellos. Una vez que el automóvil se produce, las cosas quedan en gran medida en las inadecuadas manos del distribuidor. Ilustrativo de la actitud distanciada de Detroit es el hecho de que, si bien el servicio ofrece enormes oportunidades de estimulación de ventas y generación de utilidades, sólo 57 de los 7.000 distribuidores de Chevrolet dan servicio nocturno de mantenimiento.

Los automovilistas expresan reiteradamente su insatisfacción con el servicio y sus aprensiones respecto de comprar autos bajo el actual sistema de venta. Los problemas y ansiedades

## Es difícil para la gente que elogió a los gemelos mesiánicos de la electrónica y de la química **observar la posibilidad de que las cosas pudieran salir mal con estas industrias de ritmo trepidante.**

anualmente millones de dólares en investigación del consumidor. Pero el hecho de que los nuevos autos compactos se estén vendiendo tan bien en su primer año indica que las amplias investigaciones de Detroit fueron por mucho tiempo incapaces de revelar lo que los clientes realmente querían. Detroit no se convenció de que la gente quería algo diferente de lo que ellos estaban haciendo hasta que perdió millones de clientes a manos de otros fabricantes de autos pequeños.

¿Cómo se pudo perpetuar por tanto tiempo este increíble desfase con los deseos del consumidor? ¿Por qué la investigación no reveló las preferencias de los consumidores antes que sus propias decisiones de compra lo hicieran? ¿No es para eso que sirve la investigación del consumidor, descubrir lo que va a ocurrir antes que suceda? La respuesta es que Detroit nunca

que encuentran durante los procesos de compra y mantenimiento del vehículo son probablemente más intensos y extendidos hoy que hace muchos años. Sin embargo, los fabricantes parecen no escuchar ni seguir los dictados del angustiado consumidor. Y si lo hacen, debe ser a través del filtro de su propia preocupación con la producción. El esfuerzo de marketing todavía es visto como una consecuencia necesaria del producto, y no viceversa, como debería ser. Ése es el legado de la producción masiva, con su visión provinciana de que las utilidades residen esencialmente en la producción plena de bajo costo.

**Lo primero para Ford.** El atractivo de utilidades de la producción masiva obviamente tiene un lugar en los planes y en la estrategia de los ejecutivos de negocios, pero siempre debe seguir a una reflexión intensa sobre el cliente. Ésta es

una de las lecciones más importantes que podemos aprender del comportamiento contradictorio de Henry Ford. En cierto modo, Ford fue al mismo tiempo el más brillante y el más inconsciente comercializador en la historia estadounidense. Fue inconsciente porque se negó a darle al cliente algo que no fuera un automóvil negro. Fue brillante porque creó un sistema de producción diseñado para ajustarse a las necesidades del mercado. Habitualmente lo celebramos por la razón equivocada: su genio de producción. Su verdadero genio era

afectar a una empresa, y en especial, a una empresa de “crecimiento”, donde una expansión aparentemente garantizada de la demanda tiende a socavar una adecuada preocupación sobre la importancia del marketing y del cliente.

El resultado habitual de esta preocupación restringida a los llamados asuntos concretos es que, en lugar de crecer, la industria se debilita. Usualmente significa que el producto no logra adaptarse a los patrones constantemente cambiantes de necesidades y gustos del consumidor, a nuevas o modificadas

## La historia del fin o del camino hacia el fin de una industria de “crecimiento” demuestra un ciclo de engaño propio que incluye una expansión abundante y una caída inadvertida.

el marketing. Pensamos que fue capaz de bajar su precio de venta y por tanto vender millones de autos a US\$ 500 debido a que su invención de la línea de montaje redujo los costos. En realidad, inventó la línea de montaje porque había concluido que a US\$ 500 podía vender millones de autos. La producción masiva fue el resultado, y no la causa, de sus bajos precios.

Ford hizo hincapié en este punto repetidas veces, pero una nación de ejecutivos de negocios orientados a la producción se niega a oír la gran lección que él enseñó. He aquí su filosofía de operación, tal como él la resumió:

Nuestra política es reducir el precio, extender las operaciones y mejorar el artículo. Usted notará que la reducción del precio viene primero. Nunca hemos considerado ningún costo como fijo. Por lo tanto, primero reducimos el precio hasta el punto en que creemos que se producirán más ventas. Luego tratamos de alcanzar esos precios. No nos preocupamos por los costos. El nuevo precio fuerza los costos a la baja. La forma más habitual es tomar los costos y luego determinar el precio; y aunque ese método puede ser científico en un sentido estricto, no lo es en un sentido amplio, porque ¿de qué sirve conocer el costo si éste dice que no se puede fabricar a un precio al cual el artículo se puede vender? Más de fondo es el hecho que, aunque se pueda calcular cuál es el costo, y desde luego todos nuestros costos son cuidadosamente calculados, nadie sabe cuál debería ser ese costo. Una de las formas de descubrirlo... es mencionar un precio tan bajo que obligue a todos los involucrados a alcanzar el punto máximo de eficiencia. El precio bajo hace que todos se pongan a la búsqueda de utilidades. Nosotros hacemos más descubrimientos relacionados con fabricación y ventas bajo este método forzado que bajo cualquier otro método de investigación libre.<sup>5</sup>

**Provincialismo ante el producto.** Las tentadoras posibilidades de ganancias de los bajos costos unitarios de producción pueden ser la más seria actitud de autoengaño que puede

prácticas e instituciones de marketing o a los desarrollos de productos en sectores complementarios o competidores. La industria tiene sus ojos tan firmemente puestos en su propio producto que no ve cómo está quedando obsoleto.

El clásico ejemplo de esto es la industria de látigos para coches de caballos. Ningún nivel de mejoramiento del producto habría evitado su sentencia de muerte. Pero si la industria se hubiera definido a sí misma como en el negocio del transporte y no en el negocio de los látigos para coches de caballos, habría sobrevivido. Habría hecho lo que siempre implica la supervivencia, esto es, cambiar. Aunque sólo hubiera definido su negocio como proveer un estimulante o catalizador para una fuente de energía, habría sobrevivido convirtiéndose en fabricante de, digamos, correas de ventiladores o filtros de aire.

La que algún día podría convertirse en un ejemplo aún más clásico es, una vez más, la industria del petróleo. Habiendo dejado que otros le arrebataran estupendas oportunidades (incluyendo gas natural, como ya se mencionó, combustibles para misiles y lubricantes para motores a reacción), cabría esperar que hubiera tomado medidas para que eso no se repita. Pero no ha sido así. Hoy estamos viendo extraordinarios avances en sistemas de combustible específicamente diseñados para propulsar automóviles. No sólo estos avances se concentran en empresas ajenas a la industria del petróleo, sino que ésta casi sistemáticamente los ignora, plenamente satisfecha en su romance con el petróleo. Es la repetición de la historia de la lámpara de queroseno versus la lámpara incandescente. La industria del petróleo está tratando de mejorar los combustibles de hidrocarburos en lugar de desarrollar cualquier combustible que se ajuste mejor a las necesidades de sus usuarios, sea o no producido de igual forma y con materias primas distintas del petróleo.

Éstas son algunas cosas en las que trabajan las empresas no petroleras:

■ Más de una docena de esas empresas tiene actualmente en desarrollo avanzados modelos de sistemas de energía que, cuando se perfeccionen, reemplazarán al motor de combustión interna y eliminarán la demanda por gasolina. El principal mérito de cada uno de estos sistemas es su eliminación de las frecuentes paradas para reabastecerse de combustible, que consumen tiempo y resultan irritantes. En su mayoría estos sistemas son celdas de combustible diseñadas para generar energía eléctrica directamente a partir de los químicos, sin combustión. La mayoría de ellos usa químicos que no se derivan del petróleo, generalmente hidrógeno y oxígeno.

■ Varias otras empresas tienen avanzados modelos de baterías de acumulación eléctrica diseñadas para propulsar automóviles. Una de estas empresas es un fabricante de aviones que trabaja conjuntamente con varias compañías eléctricas. Estas últimas esperan usar su capacidad de generación en horas de menor consumo para proveer recarga de baterías durante la noche. Otra empresa, que también ha adoptado el enfoque de baterías, es una firma mediana de electrónica con amplia experiencia en baterías pequeñas, desarrolladas en conexión con su trabajo en prótesis auditivas. Está colaborando con un fabricante de automóviles. Recientes mejoras surgidas de la necesidad de generadores de energía de alta potencia en miniatura para cohetes, han puesto a nuestro alcance una batería relativamente pequeña, capaz de soportar grandes sobrecargas o golpes de energía. Las aplicaciones de diodos de germanio y las baterías que usan técnicas de níquel-cadmio y de placa sinterizada prometen crear una revolución en nuestras fuentes de energía.

■ Los sistemas de conversión de energía solar también están obteniendo cada vez más atención. Un ejecutivo de automóviles de Detroit, por lo general cauteloso, recientemente aventuró que los automóviles impulsados por energía solar podrían ser comunes para 1980.

En cuanto a las empresas petroleras, están más o menos “observando los acontecimientos”, según me dijo un director de investigación. Unas cuantas están haciendo algo de investigación en celdas de combustible, pero casi siempre confinadas al desarrollo de celdas activadas por químicos de hidrocarburos. Ninguna de ellas está investigando entusiasmadamente las celdas de combustible, las baterías o las plantas de energía solar. Ninguna está gastando en la investigación de estas áreas tan importantes una fracción de lo que gasta en cosas comunes y corrientes, como reducir los depósitos de las cámaras de combustión en los motores de gasolina. Una importante empresa de petróleo integrada recientemente hizo un tímido análisis de la celda de combustible y concluyó que, si bien “las empresas que trabajan activamente en ella indican una creencia en su éxito final... el momento y la magnitud de su impacto son demasiado remotos para justificar su reconocimiento en nuestros pronósticos”.

Desde luego, uno podría preguntarse: ¿Por qué deberían las empresas petroleras hacer algo distinto? ¿No acabarían las

celdas de combustible químico, las baterías o la energía solar con las actuales líneas de producto? La respuesta es que sí lo harían, y ésa es precisamente la razón por la que las empresas petroleras deben desarrollar estas unidades de energía antes que sus competidores, para que no se conviertan en empresas sin una industria.

Es más probable que los ejecutivos hagan lo necesario para su propia preservación si se ven a sí mismos como dentro del negocio energético. Pero ni siquiera eso será suficiente si persisten en aprisionarse en el estrecho confinamiento de su orientación al producto. Deben concebirse como atendiendo las necesidades de los clientes, no buscando, refinando o incluso vendiendo petróleo. Una vez que piensen genuinamente en su negocio como atender las necesidades de transporte de las personas, nada puede impedirles crear su propio crecimiento profusamente rentable.

**Destrucción creativa.** Como las palabras son baratas y las acciones caras, podría ser apropiado indicar qué implica y a qué conduce esta clase de pensamiento. Partamos por el principio: el cliente. Se puede demostrar que a los automovilistas les disgusta profundamente la molestia, el retraso y la experiencia de comprar gasolina. En realidad, las personas no compran gasolina. No pueden verla, degustarla, sentirla, apreciarla o realmente probarla. Lo que compran es el derecho a seguir conduciendo sus automóviles. La gasolinera es como un recaudador de impuestos a quien las personas están obligadas a pagar una cuota periódica como precio por usar sus autos. Esto hace de la gasolinera una institución básicamente impopular. Nunca llegará a ser popular o agradable, sólo menos impopular y menos desagradable.

Reducir completamente su impopularidad significa eliminarla. A nadie le gusta un recaudador de impuestos, ni siquiera uno jovial y simpático. A nadie le gusta interrumpir un viaje para comprar un producto fantasma, ni siquiera si lo compra a un guapo Adonis o una seductora Venus. De ahí que las empresas que trabajan en exóticos sustitutos del combustible, que eliminarán la necesidad de reabastecimientos frecuentes, están yendo directamente a los brazos abiertos de los irritados automovilistas. Están surcando una ola de inevitabilidad, no porque estén creando algo que sea tecnológicamente superior o más sofisticado, sino porque están satisfaciendo una poderosa necesidad de los clientes. Además, están eliminando los olores nocivos y la polución del aire.

Una vez que las empresas petroleras reconozcan la lógica de satisfacción del cliente que hay detrás de lo que otro sistema de energía puede lograr, verán que no tienen más alternativa en cuanto a trabajar en un combustible eficiente y de larga duración (o en alguna forma de entregar los combustibles actuales sin molestar a los automovilistas) que la que tuvieron las grandes cadenas de alimentos respecto de entrar en el negocio de los supermercados o las empresas de tubos al vacío respecto de fabricar semiconductores. Por su propio bien, las empresas petroleras tendrán que destruir sus propios activos



altamente rentables. Por más que lo deseen, no se salvarán de la necesidad de emprender esta forma de “destrucción creativa”.

Expreso la necesidad con tanta fuerza porque creo que los ejecutivos deben hacer un gran esfuerzo por liberarse de las formas convencionales. Hoy en día es demasiado fácil que una empresa o industria deje que su sentido de propósito sea dominado por las economías de la producción plena y desarrolle una orientación peligrosamente marcada hacia el producto. En pocas palabras, si los ejecutivos se dejan arrastrar, serán invariablemente arrastrados en la dirección de pensar que producen bienes y servicios, y no satisfacciones de los clientes. Aunque probablemente no llegarán tan bajo como para decir a sus vendedores, “Ustedes desháganse del producto; nosotros nos preocuparemos de las utilidades”, pueden estar, sin saberlo, practicando justamente esa fórmula para la decadencia fulminante. El destino histórico de una industria de crecimiento tras otra ha sido su suicida provincialismo ante el producto.

### **Peligros de I&D**

Otro gran peligro para el crecimiento continuo de una empresa surge cuando los altos ejecutivos están totalmente paralizados por las posibilidades de ganancias de la investigación y el desarrollo técnicos. Para ilustrar esto recurriré primero a una nueva industria –la electrónica– y luego volveré una vez más a las empresas petroleras. Al comparar un ejemplo nuevo con uno conocido, espero enfatizar el predominio y la capciosidad de esta arriesgada manera de pensar.

**El marketing perjudicado.** En el caso de la electrónica, el mayor peligro que enfrentan las sofisticadas nuevas empresas en este campo no es que no presten suficiente atención a la investigación y el desarrollo, sino que les presten demasiada. Y el hecho de que las empresas electrónicas de más rápido crecimiento deban su preeminencia a su fuerte énfasis en la investigación técnica no viene al caso en lo absoluto. Han saltado a la riqueza desde una súbita e inusualmente fuerte oleada de receptividad general hacia nuevas ideas técnicas. Además, su éxito se ha formado en el mercado virtualmente garantizado de los subsidios militares y con pedidos militares que, en muchos casos, antecedieron a la existencia de instalaciones para fabricar los productos. En otras palabras, su expansión ha carecido casi totalmente de esfuerzo de marketing.

Así, están creciendo bajo condiciones que se acercan peligrosamente a crear la ilusión de que un producto superior se venderá solo. No es de extrañar que, habiendo creado una empresa exitosa al fabricar un producto superior, los ejecutivos sigan orientándose al producto antes que a las personas que lo consumen. Esto da pie a la filosofía de que el crecimiento continuo es cuestión de la innovación y mejoramiento continuo del producto.

Una serie de otros factores tiende a reforzar y sostener esta creencia:

1. Debido a que los productos electrónicos son altamente complejos y sofisticados, las planas ejecutivas tienen un exceso

de ingenieros y científicos. Esto crea un sesgo selectivo a favor de la investigación y la producción, a expensas del marketing. La organización tiende a verse a sí misma como dedicada a producir cosas y no a satisfacer necesidades de los clientes. El marketing se trata como una actividad residual, “algo más” que debe hacerse una vez concluida la tarea vital de creación y fabricación de productos.

2. A este sesgo a favor de la investigación, desarrollo y fabricación de productos se agrega el sesgo a favor de lidiar con variables controlables. Los ingenieros y científicos se sienten cómodos en el mundo de las cosas concretas, tales como máquinas, tubos de ensayo, líneas de producción e incluso balances generales. Las abstracciones hacia las que se inclinan son aquellas que pueden ser sometidas a prueba o manipuladas en el laboratorio o, si esto no es factible, aquellas funcionales, como los axiomas de Euclides. En resumen, las planas ejecutivas de las nuevas empresas sofisticadas de crecimiento tienden a favorecer las actividades de negocios que se prestan al estudio cuidadoso, la experimentación y el control; es decir, las realidades concretas y comprobables del laboratorio, del taller y de los libros.

Las que salen perjudicadas son las realidades del *mercado*. Los consumidores son impredecibles, variados, volubles, estúpidos, miopes, obstinados y generalmente molestos. Esto no es lo que los ejecutivos que son ingenieros dicen, pero, en lo profundo de su conciencia, es lo que creen. Y esto explica su concentración en lo que conocen y en lo que pueden controlar; a saber, la investigación de producto, la ingeniería y la producción. El énfasis en la producción se vuelve particularmente atractivo cuando el producto puede fabricarse a costos unitarios decrecientes. No hay una manera más tentadora de ganar dinero que operar la planta a su máxima capacidad.

La excesiva orientación hacia la ciencia, la ingeniería y la producción de tantas empresas de electrónica funciona razonablemente bien, actualmente, porque están penetrando en nuevas fronteras en las que los servicios armados han abierto mercados virtualmente garantizados. Las empresas están en la afortunada posición de tener que abastecer mercados, y no de buscarlos; de no tener que descubrir lo que el cliente quiere y necesita, sino de que éste se acerque voluntariamente con demandas específicas de nuevos productos. Si un equipo de consultores hubiese sido asignado especialmente para diseñar una situación de negocios que evite el surgimiento y desarrollo de un punto de vista de marketing orientado a los clientes, no habría logrado nada mejor que las condiciones recién descritas.

**Tratamiento negligente.** La industria del petróleo es un asombroso ejemplo de cómo la ciencia, la tecnología y la producción masiva pueden desviar a todo un grupo de empresas de su tarea principal. Al grado en que se estudia al consumidor (que no es mucho), el énfasis está siempre puesto en obtener información destinada a ayudar a las empresas petroleras a mejorar lo que ya están haciendo. Tratan de descubrir temas publicitarios más convincentes, campañas más eficaces de promoción

## El esfuerzo de realizar el marketing se considera aún como una consecuencia necesaria del producto y **no a la inversa, como debería de ser.**

de ventas, cuál es la participación de mercado de diversas empresas, qué le agrada o le desagrada a la gente respecto de los concesionarios de las estaciones de servicio y de las empresas petroleras, y así sucesivamente. Nadie parece tan interesado en investigar a fondo las necesidades humanas básicas que la industria podría tratar de satisfacer, como lo está en investigar las propiedades básicas de las materias primas que las empresas usan al tratar de entregar satisfacciones a los clientes.

Rara vez se formulan preguntas básicas sobre clientes y mercados. Estos últimos ocupan una posición de relegación. Se sabe que existen y que hay que ocuparse de ellos, pero no que ameriten mucha reflexión o atención dedicada. Ninguna empresa petrolera se entusiasma tanto con los clientes en su propia puerta como con el petróleo en el desierto del Sahara. Nada ilustra mejor el abandono del marketing como su tratamiento en la prensa de la industria.

El número centenario del *American Petroleum Institute Quarterly*, publicado en 1959 para celebrar el descubrimiento de petróleo en Titusville, Pennsylvania, contenía 21 artículos que proclamaban la grandeza de la industria. Sólo uno de ellos hablaba de sus logros en marketing, y era sólo un registro pictórico de cómo había cambiado la arquitectura de las estaciones de servicio. El número también contenía una sección especial sobre “Nuevos horizontes”, dedicada a mostrar el brillante papel que el petróleo desempeñaría en el futuro. Cada referencia era fervientemente optimista, sin implicar ni una sola vez que el petróleo pudiera tener alguna competencia seria. Incluso la referencia a la energía atómica era un animado recuento de cómo el petróleo ayudaría a hacer de esa energía un éxito. No existía una sola aprensión de que la riqueza de la industria pudiera verse amenazada o un indicio de que un “nuevo horizonte” pudiera incluir nuevas y mejores formas de servir a los actuales clientes del petróleo.

Pero el ejemplo más revelador del tratamiento negligente que se da al marketing es otra serie especial de artículos breves sobre “El revolucionario potencial de la electrónica”. Bajo ese encabezamiento, la siguiente lista de artículos aparecía en la tabla de contenidos:

- “En busca de petróleo”
- “En operaciones de producción”
- “En procesos de refinera”
- “En operaciones de oleoducto”.

Resulta elocuente que cada una de las principales áreas funcionales de la industria es enumerada, *excepto* el marketing. ¿Por qué? O bien se cree que la electrónica no tiene potencial revolucionario para el marketing del petróleo (lo que es claramente incorrecto), o los editores olvidaron discutir el

marketing (lo que resulta más probable e ilustra su condición de relegación).

El orden en el que se enumeran las cuatro áreas funcionales también revela la alienación de la industria petrolera con respecto al cliente. La industria implícitamente se define como empezando con la búsqueda de petróleo y terminando con su distribución desde la refinera. Pero me parece que la verdad es que la industria empieza con las necesidades del cliente por sus productos. Desde esa posición primaria su definición retrocede gradualmente hacia áreas de importancia cada vez menor, hasta que finalmente se detiene en la búsqueda de petróleo.

**El principio y el fin.** Es vital que todos los ejecutivos entiendan la visión de la industria como un proceso de satisfacción del cliente, y no como uno de generación de productos. Una industria empieza con el cliente y sus necesidades, no con una patente, una materia prima o una habilidad de ventas. Dadas las necesidades del cliente, la industria se desarrolla hacia atrás, ocupándose primero de la *entrega* física de satisfacciones a los clientes. Luego retrocede aún más hasta la *creación* de las cosas que permiten alcanzar parcialmente esas satisfacciones. Cómo estos materiales se crean es indiferente al cliente, por lo que la forma particular de fabricación, procesamiento o lo que sea no puede ser considerada un aspecto vital de la industria. Por último, la industria retrocede aún más hasta la *búsqueda* de las materias primas necesarias para fabricar sus productos.

La ironía de algunas industrias orientadas a la investigación y el desarrollo técnicos es que los científicos que ocupan altos puestos ejecutivos son todo menos científicos cuando se trata de definir las necesidades y propósitos generales de sus empresas. Transgreden las dos primeras reglas del método científico: tomar conciencia y definir los problemas de sus empresas y luego elaborar hipótesis comprobables sobre cómo resolverlos. Sólo son científicos con las cosas convenientes, como los experimentos de laboratorio y de productos.

El cliente (y la satisfacción de sus necesidades más profundas) no es visto como “el problema”, no porque exista una creencia cierta de que tal problema no existe, sino porque toda una vida organizacional ha condicionado a los ejecutivos a mirar en la dirección opuesta. El marketing es así relegado.

No quiero decir que las ventas sean ignoradas; todo lo contrario. Pero, una vez más, ventas no es lo mismo que marketing. Como ya se dijo, las ventas se preocupan de los trucos y técnicas necesarios para que la gente intercambie su dinero por el producto. No se preocupa de los valores que hay detrás del intercambio. Y no ve, como sí lo hace invariablemente el marketing, todo el proceso de negocios como un esfuerzo estrechamente integrado de descubrimiento, creación, estímulo

# EL DUEÑO COMO LÍDER

por: Carlos A. Dumois

*El liderazgo de quien gobierna la cúpula de la organización enfrenta siempre un doble desafío.*

Gestionar el crecimiento de valor es tarea fundamental del empresario. En el negocio familiar, esa gestión implica ejercer el liderazgo orquestando la multiplicación del poder. No podemos multiplicar el valor sin desarrollar cada vez más líderes en la organización.

Este es el gran reto del líder de la Dueñez en las empresas de familia: crear riqueza en sus empresas y hacer empresarios a sus hijos.

Construir un equipo sinérgico de líderes con los hijos o hermanos tiene el doble desafío de lograr buenos resultados y hacerlos crecer en el proceso. En cualquier caso, hacer sinergia es condición necesaria para la multiplicación de valor.

Muchos empresarios que están en momentos delicados de sucesión dirigen a medias, como queriendo y no compartir el poder, pero reteniendo aún el mando en su empresa. El mando es celoso, es o no es, y si no se ejerce con claridad, confunde.

¿Cómo mandar y formar a los hijos o hermanos como líderes? Parece que lo que funciona es un proceso: primero mandar en una trinchera pequeña, luego en una cancha más grande; más tarde en la dirección de un área, luego en la Dirección General con mayor o menor autonomía y finalmente en la Presidencia del Consejo.

Hasta aquí todo pinta bien. Nada fácil, pero al menos es un camino. Lo más serio del problema llega cuando hablamos de delegar la Presidencia del Consejo, el mando en la cima de la Dueñez.

En esta posición el dueño ejerce el poder en cuatro fases: define, decide, manda y exige. Cada una tiene su propia complejidad. Las cuatro conforman el liderazgo en la Dueñez.

*En la definición*, el dueño precisa su querencia y la convierte en una visión compartida con sus

directivos. Él determina la razón de ser de la empresa, la definición del concepto de negocio y el rumbo a seguir a futuro.

*En la decisión*, el dueño es quien hace síntesis, es quien elige el objetivo y el camino. El Presidente del Consejo escucha y aprende, explora entre sus consejeros la posibilidad de consenso. Al final, busca el camino de máximo avance, con o sin el acuerdo de todos.

*En el mando*, este líder procura multiplicar el valor integrando un equipo sinérgico de consejeros y directivos. La creación de sinergia se construye con habilidad política, gobernando sin interferir, cabildeando, atrayendo a los talentos requeridos, viendo a quién le asigna un nuevo reto o responsabilidad, asegurando que la querencia se comparta, y que este compromiso sea secundado por las capacidades personales para hacerlo realidad.

En el mando el liderazgo comparte el poder, define a quién se lo da y a quién se lo quita, a quién retira o reubica, y aprovecha los talentos y los apuesta en las mejores oportunidades de crecimiento.

*La exigencia* cierra el círculo del liderazgo del dueño. Al pedir cuentas, el dueño se asegura de que su Querencia se vaya haciendo realidad. Un dueño que no sabe exigir deja a su compañía a la deriva. Sin exigencia no hay cumplimiento, no aseguramos la ejecución efectiva de lo decidido.

Ahora sí que el dicho se aplica cabalmente al liderazgo de la Dueñez. El dueño manda, y cuando se equivoca, vuelve a mandar. El liderazgo en la Dueñez define, decide, manda y exige.

[c\\_dumois@cedem.com.mx](mailto:c_dumois@cedem.com.mx) <http://www.cedem.com.mx>  
Carlos A. Dumois es Presidente y Socio Fundador de CEDEM.  
\*“Dueñez”<sup>®</sup> es una marca registrada por Carlos A. Dumois.

Dueñez Empresaria

y satisfacción de las necesidades de los clientes. El cliente es alguien “allá afuera” a quien, con la astucia apropiada, se le puede separar de su dinero.

De hecho, ni siquiera las ventas obtienen mucha atención en algunas empresas de mentalidad tecnológica. Puesto que existe un mercado virtualmente garantizado para su abundante flujo de nuevos productos, no saben realmente qué es un verdadero mercado. Es como si vivieran en una economía planificada, llevando rutinariamente sus productos de la fábrica a las tiendas. Su exitosa concentración en los productos tiende a convencerlos de la solidez de lo que han venido haciendo, y son incapaces de ver las nubes que se ciernen sobre el mercado.

...

Hace menos de 75 años, los ferrocarriles estadounidenses gozaban de una férrea lealtad entre los astutos negociantes de Wall Street. Los monarcas europeos invertían fuertes cantidades en ellos. Se pensaba que todo aquel que pudiera reunir unos cuantos miles de dólares para invertirlos en acciones del ferrocarril sería bendecido con eterna riqueza. Ninguna otra forma de transporte podía competir con los ferrocarriles en rapidez, flexibilidad, durabilidad, economía y potencial de crecimiento.

En palabras de Jacques Barzun: “A principios de siglo eran una institución, una imagen del hombre, una tradición, un código de honor, una fuente de inspiración poética, una guardería de deseos juveniles, el más sublime de los juguetes y la más solemne máquina –aparte del coche fúnebre– que marca las épocas en la vida del hombre”<sup>6</sup>.

Aun después de la llegada de los automóviles, los camiones y los aviones, los magnates del ferrocarril mantuvieron una imperturbable confianza en sí mismos. Si usted les hubiera dicho hace 60 años que en 30 años estarían en el suelo, arruinados, suplicando por subsidios gubernamentales, lo habrían creído loco de remate. Ese futuro simplemente no se consideraba posible. Ni siquiera era un tema de discusión, una pregunta que pudiera hacerse o un asunto que cualquier persona cuerda hubiera considerado digno de especulación. Sin embargo, muchas nociones “descabelladas” se aceptan ahora como un hecho –por ejemplo, la idea de cilindros metálicos de 100 toneladas que se deslizan suavemente por el aire a 20.000 pies de altura, transportando a 100 respetables y sensatos ciudadanos mientras beben un martini– y han asestado un duro golpe a los ferrocarriles.

¿Qué deben hacer específicamente otras empresas para evitar este destino? ¿Qué implica la orientación al cliente? Estas preguntas han sido respondidas en parte por el análisis y los ejemplos anteriores. Se necesitaría otro artículo para mostrar en detalle lo que se requiere para industrias específicas. En cualquier caso, debería ser obvio que construir una empresa eficazmente orientada a los clientes implica mucho más que buenas intenciones o trucos promocionales; involucra profundos temas de liderazgo y organización humana. Por ahora, permítame simplemente sugerir lo que parecen ser algunos requisitos generales.

**El visceral sentido de grandeza.** Obviamente, la empresa debe hacer lo que la supervivencia exige. Tiene que adaptarse

a los requerimientos del mercado, y hacerlo más temprano que tarde. Pero la simple supervivencia es una aspiración a medias. Cualquiera puede sobrevivir de un modo u otro, incluso el vago de los barrios bajos. El truco es sobrevivir con gallardía, sentir el vibrante impulso del dominio comercial: no sólo experimentar el dulce sabor del éxito, sino tener un visceral sentido de grandeza empresarial.

Ninguna organización puede alcanzar la grandeza sin un vigoroso líder impulsado por una vibrante *voluntad de triunfar*. Un líder debe tener una visión de grandeza, una visión que pueda producir grandes cantidades de ansiosos seguidores. En los negocios, los seguidores son los clientes.

Para producir estos clientes, toda la corporación debe ser vista como un organismo de creación y satisfacción de clientes. Los ejecutivos deben verse a sí mismos no como generadores de productos, sino como proveedores de satisfacciones de valor creadoras de clientes. Deben empujar esta idea (y todo lo que significa y requiere) en cada rincón y rendija de la organización. Tienen que hacerlo continuamente y con un estilo que entusiasme y estimule a las personas en ella. Do lo contrario, la empresa será meramente un conjunto de piezas compartimentadas, sin un sentido de propósito o dirección que la consolide.

En resumen, la organización debe aprender a pensar en sí misma no como productora de bienes o servicios, sino como *compradora de clientes*, que hace las cosas que harán que la gente *quiera* hacer negocios con ella. Y el CEO tiene la ineludible responsabilidad de crear este ambiente, este punto de vista, esta actitud, esta aspiración. El CEO debe establecer el estilo de la empresa, su dirección y sus metas. Esto significa saber precisamente hacia dónde quiere ir y cerciorarse de que toda la organización esté entusiastamente consciente de dónde es eso. Éste es un primer requisito del liderazgo, porque *a menos que un líder sepa hacia dónde va, cualquier camino lo llevará hasta allí*.

Si cualquier camino sirve, lo mismo daría que el CEO hiciera su valija ejecutiva y se fuera a pescar. Si una organización no sabe o no le importa hacia dónde va, no necesita anunciarlo con una figura decorativa. Todos se darán cuenta rápidamente. ♡

1. Jacques Barzun, “*Trains and the Mind of Man*”, Holiday, febrero 1960.

2. Para más detalles, vea M.M. Zimmerman, *The Super Market: A Revolution in Distribution* (McGraw-Hill, 1955).

3. *Ibid.*, pp. 45–47.

4. John Kenneth Galbraith, *The Affluent Society* (Houghton Mifflin, 1958).

5. Henry Ford, *My Life and Work* (Doubleday, 1923).

6. Barzun, “*Trains and the Mind of Man*”.

**Theodore Levitt**, (1925–2006) fue por largo tiempo profesor de marketing en Harvard Business School, en Boston. Sus últimos libros fueron *Thinking About Management* (1990) y *The Marketing Imagination* (1983), ambos publicados por Free Press.

Reimpresión R04071–E



Quiero ganar toda carrera en la que participo y a 200 kilómetros por hora, mi resistencia es mi ventaja. Así que necesito mantener mi corazón y mi cuerpo en buena forma. Mi respuesta fue Mayo Clinic.

ADRIÁN FERNÁNDEZ

*Campeón de carreras de autos, Ciudad de México*

Usted también puede recibir el cuidado médico de calidad mundial de Mayo Clinic, entidad sin fines de lucro que desde hace más de 100 años tiene como prioridad atender las necesidades del paciente. Nuestros especialistas e incomparable tecnología médica están a su disposición para exámenes completos, segundas opiniones, diagnóstico y tratamiento de afecciones graves. Solicite una cita en la oficina en México o directo en Mayo Clinic. Visite [mayoclinic.org/mexico](http://mayoclinic.org/mexico) o llame al (55)5202-1005 ó 01-800-715-MAYO.

ROCHESTER, MINNESOTA

PHOENIX/SCOTTSDALE, ARIZONA

JACKSONVILLE, FLORIDA

OFICINA DE REPRESENTACIÓN: MÉXICO, D.F.



# ¿Qué es la **estrategia**?

por **Michael E. Porter**

## **I. La eficacia operacional no es estrategia**

Durante casi dos décadas, los ejecutivos han estado aprendiendo a desempeñarse de acuerdo a un nuevo conjunto de reglas. Las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado. Deben compararse incesantemente con un benchmark para lograr una mejor práctica. Deben tercerizar en forma agresiva con el fin de adquirir eficiencia en diferentes ámbitos. Asimismo, deben fomentar algunas competencias centrales para mantenerse a la cabeza de sus rivales.

El posicionamiento –antiguamente la parte más importante de la estrategia– ha sido descartado como demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías de la actualidad. Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal.

Pero esas creencias son peligrosas verdades a medias y están llevando a un número cada vez mayor de empresas hacia una competencia mutuamente destructiva. Es cierto que algunas barreras a la competencia se están derrumbando a medida que disminuye la regulación y se globalizan los mercados. También es cierto que las empresas han invertido bien su

Publicación original:  
noviembre - diciembre de 1996



energía en hacerse más ligeras y más ágiles. En muchos sectores, sin embargo, lo que algunos llaman *hipercompetencia* es una herida autoinfligida y no el resultado inevitable de un paradigma cambiante de la competencia.

La raíz del problema radica en una incapacidad de distinguir entre eficacia operacional y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y velocidad ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión: la gestión de calidad total, el benchmarking, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración con socios, la reingeniería y la gestión del cambio. Aunque las mejoras operacionales resultantes a menudo han sido impresionantes, muchas empresas se han visto frustradas al no ser capaces de convertir dichas ventajas en una rentabilidad sustentable. Y poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han suplantado a la estrategia. A medida que los ejecutivos se esfuerzan por mejorar en todos los frentes, se apartan más de las posiciones competitivas viables.

**La eficacia operacional: necesaria pero no suficiente.**

Tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, el que, después de todo, es la meta principal de todo negocio. No obstante, ambas funcionan de manera muy distinta.

Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas. Lo que sigue es cuestión de la aritmética de la rentabilidad superior: entregar mayor valor permite a una empresa cobrar mayores precios unitarios promedio, en tanto que una mayor eficiencia da como resultado costos unitarios promedio más bajos.

En última instancia, todas las diferencias entre las empresas en términos de costo o precio se originan en los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios, tales como visitar a los clientes, ensamblar los productos finales y capacitar a los empleados. El costo se genera por la realización de actividades, mientras que la ventaja en costo surge de la realización de actividades específicas de manera más eficiente que los competidores. Del mismo modo, la diferenciación se produce tanto por la elección de actividades como por la manera en que se realizan. Por lo tanto, las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva. La ventaja o la desventaja total es el resultado de todas las actividades de una empresa, no sólo de algunas.<sup>1</sup>

La eficacia operacional (EO) significa realizar las mismas actividades *mejor* que los rivales. Aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo, por ejemplo, los defectos de los productos o desarrollando mejores productos con mayor rapidez. Por el contrario, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades *diferentes* de aquellas

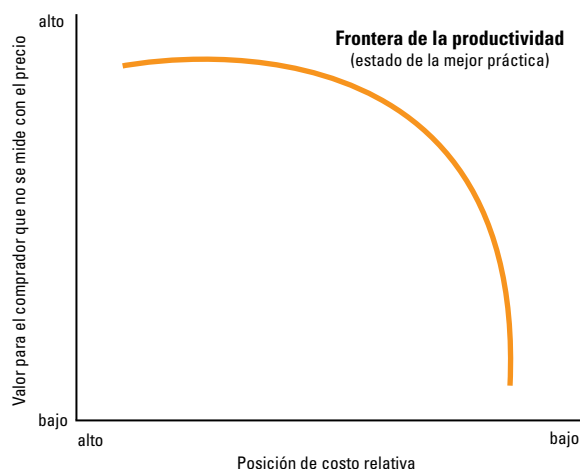
## ¿Qué es la estrategia?

de los rivales, o bien realizar actividades similares de *manera diferente*.

Las diferencias en eficacia operacional entre las empresas se pueden ver en todas partes. Algunas empresas son capaces de obtener más de sus insumos que otras porque eliminan los esfuerzos malgastados, usan tecnología más avanzada, motivan mejor a sus empleados o son más astutas al administrar determinadas actividades o grupos de actividades. Tales diferencias en eficacia operacional constituyen una importante fuente de diferencias en rentabilidad entre los competidores, porque afectan de manera directa la relación entre sus posiciones de costo y niveles de diferenciación.

Las diferencias en eficacia operacional tuvieron en el centro del desafío japonés a las empresas occidentales en los años 80. Los japoneses estaban tan avanzados con respecto a sus rivales en eficacia operacional que podían ofrecer al mismo tiempo menor costo y mayor calidad. Vale la pena hacer hincapié en este aspecto, dado que gran parte del pensamiento reciente sobre la competencia se basa en él. Imagine por un momento una *frontera de la productividad* que constituye la suma de todas las mejores prácticas existentes en un momento dado. Imagine que es el máximo valor que una empresa que ofrece un determinado producto o servicio puede crear a un costo dado, usando lo mejor que estuviera disponible en tecnologías, habilidades, técnicas de gestión e insumos comprados. La frontera de la productividad se puede aplicar a actividades individuales, a grupos de actividades conectadas, como el procesamiento y la manufactura de los pedidos, así como a todas las actividades de una empresa. Cuando una empresa mejora su eficacia operacional, se acerca a la frontera. Esto tal vez requiera inversiones de capital, personal diferente o simplemente nuevas formas de gestión.

## La eficacia operacional versus el posicionamiento estratégico



La frontera de la productividad está en continua expansión a medida que se crean nuevas tecnologías y enfoques de gestión y se hacen disponibles nuevos insumos. Las computadoras portátiles, las comunicaciones móviles, Internet y software como Lotus Notes, por ejemplo, redefinieron la frontera de la productividad para las operaciones de las fuerzas de ventas y crearon una gran variedad de posibilidades para relacionar las ventas con actividades como el procesamiento de los pedidos y el soporte posventa. Asimismo, la producción ligera, que involucra una familia de actividades, permitió importantes logros en la productividad de la manufactura y en el uso de los activos.

Durante al menos la última década, los ejecutivos se han dedicado a mejorar la eficacia operacional. Mediante programas como la gestión de calidad total, la competitividad basada en el tiempo y el benchmarking, modificaron su manera de realizar las actividades para eliminar las ineficiencias, mejorar la satisfacción del cliente y lograr la mejor práctica. En un esfuerzo por mantenerse al día con los cambios en la frontera de la productividad, los ejecutivos adoptaron el mejoramiento continuo, el empoderamiento, la gestión del cambio y la así denominada organización de aprendizaje. La popularidad de la tercerización y de la empresa virtual refleja la creciente aceptación de que es difícil realizar todas las actividades con la misma productividad que los especialistas.

A medida que las empresas avanzan hacia la frontera, a menudo pueden mejorar varias dimensiones de su desempeño de manera simultánea. Por ejemplo, los fabricantes que adoptaron la práctica japonesa de conversiones rápidas en los años 80 pudieron disminuir el costo y aumentar la diferenciación en forma simultánea. Lo que antiguamente eran considerados verdaderos trade-offs –entre defectos y costos, por ejemplo– resultaron ser ilusiones creadas por una mala eficacia operacional. Los ejecutivos aprendieron a desestimar estos falsos trade-offs.

El constante perfeccionamiento de la eficacia operacional es necesario para lograr una rentabilidad superior. Sin embargo, por lo general no es suficiente. Pocas empresas han competido exitosamente sobre la base de la eficacia operacional durante un período prolongado, y cada vez resulta más difícil mantenerse a la cabeza de los rivales. La razón más obvia de esto es la rápida difusión de las mejores prácticas. Los competidores pueden imitar rápidamente las técnicas de gestión, nuevas tecnologías, adelantos en los insumos y mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes. Las soluciones más genéricas –aquellas que pueden utilizarse en diversos entornos– son las que se difunden con mayor rapidez. Considere cómo se aceleró la proliferación de las técnicas de EO con el apoyo de los consultores.

La competencia por la EO expande la frontera de la productividad, lo que de hecho eleva la vara para todos. Sin embargo, aunque dicha competencia genera una mejora absoluta en la eficacia operacional, no implica una mejora relativa para ninguna empresa en particular. Considere la industria gráfica de EE.UU., cuyo valor sobrepasa los US\$ 5.000 millones. Los prin-



cipales actores –R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press y Big Flower Press– están enfrentados en una competencia directa, atendiendo a todo tipo de clientes, ofreciendo el mismo conjunto de tecnologías de impresión (fotograbado y offset), invirtiendo sustancialmente en los mismos equipos nuevos, operando sus imprentas más rápido y reduciendo personal. Sin embargo, los grandes aumentos de la productividad que resultan de estas prácticas benefician a los clientes y a los proveedores de equipos y no logran aumentar la rentabilidad. Incluso el margen de utilidad de Donnelley, líder del sector, que era sistemáticamente superior a 7% en los años 80, disminuyó a menos de 4,6% en 1995. Este patrón se está repitiendo en todos los sectores. Hasta los japoneses, pioneros de la nueva competencia, padecen de utilidades persistentemente bajas (vea el recuadro “Las empresas japonesas rara vez tienen estrategias”).

La segunda razón por la cual una mejor eficacia operacional es insuficiente –la convergencia competitiva– es más sutil e insidiosa. Mientras más benchmarking hacen las empresas, más se asemejan entre sí. Mientras más los competidores tercerizan sus actividades a proveedores eficientes, a menudo los mismos, más genéricas se tornan esas actividades. A medida que los rivales se imitan mutuamente en términos de mejoramientos de la calidad, tiempos de ciclo o asociaciones con los proveedores, las estrategias convergen y la competencia se convierte en una serie de carreras por pistas idénticas donde nadie puede ganar. La competencia basada sólo en la eficacia operacional es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste que sólo se pueden detener limitando la competencia.

La ola reciente de consolidación de sectores mediante fusiones tiene sentido en el contexto de la competencia por la EO. Impulsadas por las presiones de desempeño pero carentes de una visión estratégica, las empresas no han logrado idear nada mejor que adquirir a sus rivales. Los competidores que permanecen en pie a menudo son aquellos que sobrevivieron a otros, no las empresas con una ventaja real.

Tras una década de impresionantes mejoras de la eficacia operacional, muchas empresas se están enfrentando a retornos disminuidos. El mejoramiento continuo se grabó en el cerebro de los ejecutivos. Pero sin quererlo, sus herramientas conducen a las empresas a la imitación y la homogeneidad. Paulatinamente, los ejecutivos han permitido que la eficacia operacional suplante a la estrategia. El resultado es una competencia de suma cero, precios estacionarios o decrecientes, así como presiones sobre los costos que hacen peligrar la capacidad de las empresas para invertir en el negocio en el largo plazo.

## II. La estrategia descansa sobre actividades únicas

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.

Southwest Airlines Company, por ejemplo, ofrece un servicio de vuelos cortos punto a punto, a bajo costo, entre ciudades de tamaño mediano y aeropuertos secundarios en las grandes urbes. Southwest evita los grandes aeropuertos y no vuela grandes distancias. Entre sus clientes se encuentran personas de negocios, familias y estudiantes. Las salidas frecuentes y las tarifas económicas de Southwest atraen a clientes sensibles a los precios, que de otro modo viajarían en autobús o automóvil, y a viajeros orientados a la conveniencia que para otras rutas elegirían una aerolínea que ofreciera servicio completo.

La mayoría de los ejecutivos describen el posicionamiento estratégico en términos de sus clientes: “Southwest Airlines atiende a los viajeros sensibles a los precios y a la conveniencia”. Pero la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia.

Una aerolínea que ofrece un servicio completo está estructurada de manera de llevar pasajeros desde prácticamente cualquier punto A hasta cualquier punto B. Para llegar a un gran número de destinos y atender a pasajeros que tienen conexiones de vuelos, estas aerolíneas emplean un sistema de centros de distribución de vuelos ubicados en los aeropuertos más importantes. Para atraer a pasajeros que desean una mayor comodidad, ofrecen un servicio de primera clase y otro de clase ejecutiva. Para atender a pasajeros que deben cambiar de avión, coordinan los horarios y chequean y transfieren el equipaje. Dado que algunos pasajeros viajarán durante muchas horas, estas aerolíneas sirven comidas a bordo.

Southwest, en cambio, diseña todas sus actividades especialmente a fin de ofrecer un servicio conveniente de bajo costo en su tipo especial de ruta. Acortando el tiempo de embarque a sólo 15 minutos en la puerta de salida, Southwest es capaz de mantener los aviones volando durante más horas que sus rivales y ofrecer salidas frecuentes con un menor número de aviones. Southwest no ofrece servicio de comida a bordo, ni asientos numerados, ni chequeo del equipaje que se transferirá entre aerolíneas, ni servicios de clase superior. La emisión automatizada de pasajes en la puerta de embarque motiva a los pasajeros a no acudir a los agentes de viajes, lo que permite a Southwest evitar el pago de sus comisiones. Una flota estandarizada de Boeing 737 fomenta la eficiencia del mantenimiento.

Southwest creó una posición estratégica distintiva y valiosa sobre la base de un conjunto de actividades especialmente diseñadas. En las rutas que atiende Southwest, ninguna aerolínea que ofrezca un servicio completo podría ser tan conveniente ni de tan bajo precio.

Ikea, el minorista internacional de muebles con sede en Suecia, también tiene un claro posicionamiento estratégico. Los consumidores objetivo de Ikea son compradores jóvenes

## Las empresas japonesas rara vez tienen estrategias

Los japoneses desencadenaron una revolución global en eficacia operacional en los años 70 y 80, y fueron pioneros en prácticas como la gestión de calidad total y el mejoramiento continuo. Como resultado de ello, los fabricantes japoneses disfrutaron de considerables ventajas de costo y calidad durante muchos años.

Sin embargo, las empresas japonesas pocas veces desarrollaron posiciones estratégicas diferenciadas del tipo analizado en este artículo. Las que lo hicieron –Sony, Canon y Sega, por ejemplo– fueron la excepción más que la regla. La mayoría de las empresas japonesas se imitan y emulan mutuamente. Todos los rivales ofrecen la mayoría de las variedades de productos, prestaciones y servicios, o bien todas ellas; todos emplean todos los canales e igualan las configuraciones de sus respectivas plantas.

Los peligros de la competencia al estilo japonés se están haciendo más reconocibles. En los años 80, cuando los rivales operaban lejos de la frontera de la productividad, parecía posible ganar en forma indefinida tanto en costo como en calidad. Todas las empresas japonesas pudieron crecer en una economía local en expansión y penetrando los mercados internacionales. Parecía imposible detenerlas. Sin embargo, a medida que disminuye la brecha en eficacia operacional, las empresas japonesas están cada vez más enredadas en la trampa que ellas mismas crearon. Para escapar de las batallas de destrucción mutua que asolan su desempeño, las empresas japonesas tendrán que aprender acerca de estrategia.

Para lograrlo, tal vez tengan que superar fuertes barreras culturales. Japón es un país claramente orientado al consenso; asimismo, las empresas tienen una marcada tendencia a mediar las diferencias entre las personas en lugar de acentuarlas. Por otra parte, la estrategia requiere decisiones difíciles. Los japoneses también tienen una tradición de servicio muy arraigada que los predispone a hacer todo lo posible por satisfacer cualquier necesidad que manifieste el cliente. Las empresas que compiten de esa manera terminan por desdibujar su posicionamiento característico, tratando de satisfacer todas las necesidades de todos los clientes.

Este análisis de Japón está tomado de la investigación realizada por el autor junto con Hirotaka Takeuchi, con la ayuda de Mariko Sakakibara.

que desean muebles con estilo a bajo costo. Lo que convierte este concepto de marketing en un posicionamiento estratégico es el grupo de actividades hechas a la medida que lo hacen funcionar. Al igual que Southwest, Ikea optó por realizar las actividades de manera distinta a sus rivales.

Piense en la típica tienda de muebles. Las salas de exposición exhiben muestras de los productos. Un área podría contener 25 sofás; otra exhibirá cinco mesas de comedor. Sin embargo, esos artículos representan sólo una fracción de las alternativas disponibles para los clientes. Docenas de catálogos que exhiben muestras de tela o de madera o estilos alternativos ofrecen a los clientes miles de variedades de productos para elegir. A menudo, los vendedores acompañan a los clientes por la tienda, respondiendo preguntas y ayudándolos a recorrer este laberinto de opciones. Una vez que el cliente elige lo que quiere, el pedido se trasmite a un tercero para que éste lo fabrique. Con suerte, el mueble será despachado al domicilio del cliente dentro de seis a ocho semanas. Ésta es una cadena de valor que maximiza la personalización y el servicio, pero a un alto costo.

Ikea, en cambio, atiende a los clientes que están felices de sacrificar servicio por costo. En lugar del vendedor que sigue a los clientes por la tienda, Ikea utiliza un modelo de autoservicio basado en exhibiciones estructuradas dentro de la tienda. En vez de depender sólo de terceros fabricantes, Ikea diseña sus propios muebles modulares, de bajo costo y listos para armar, que se adecuan a su posicionamiento. En sus enormes tiendas, Ikea exhibe cada uno de los productos que vende en espacios ambientados, de manera que los clientes no necesitan un decorador que les ayude a imaginar cómo organizarlos. Contiguo a las salas de exposición amuebladas hay un sector de bodega con los productos en cajas o paletas. Se espera que los clientes retiren y transporten su mercadería, e Ikea incluso ofrece a sus clientes una parrilla de techo para el automóvil que puede ser devuelta en la visita siguiente a cambio de un reembolso.

Aunque gran parte de su posición de bajo costo se debe al hecho de que los clientes “lo hacen por sí mismos”, Ikea ofrece una serie de servicios adicionales que sus competidores no brindan. Un ejemplo es la guardería infantil en la tienda. Otro consiste en el horario prolongado. Esos servicios están alineados de manera especial con las necesidades de sus clientes, quienes son jóvenes, no adinerados, probablemente tengan niños (pero no una niñera) y, dado que trabajan para ganarse la vida, necesiten comprar en un horario no habitual.

**Los orígenes de las posiciones estratégicas.** Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen. En primer lugar, el posicionamiento puede estar basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector. A éste lo llamo *posicionamiento basado en la variedad*, porque se basa en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la

variedad tiene sentido económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes grupos de actividades.

Jiffy Lube International, por ejemplo, se especializa en lubricantes para automóviles y no ofrece ningún otro servicio de reparación o mantenimiento. Su cadena de valor ofrece un servicio más rápido y a menor costo que los talleres de reparación más grandes. Esta combinación es tan atractiva que muchos clientes dividen sus compras: realizan los cambios de aceite en Jiffy Lube, el competidor focalizado, y recurren a sus rivales para otros servicios.

Vanguard Group, líder del sector de fondos mutuos, es otro ejemplo del posicionamiento basado en la variedad. Vanguard ofrece una variedad de fondos comunes de inversión, acciones ordinarias y bonos que prometen un rendimiento predecible y los gastos más bajos. El método de inversión de la empresa sacrifica a propósito la posibilidad de rendimientos extraordinarios en un año determinado a cambio de un buen rendimiento relativo todos los años. Vanguard es conocida, por ejemplo, por sus fondos indexados. Evita apostar a las tasas de interés y evita los grupos accionarios reducidos. Los administradores de fondos mantienen un bajo nivel de transacciones, lo que restringe los gastos; además, la empresa disuade a los clientes de comprar y vender rápidamente porque esto hace subir los costos y puede obligar a un administrador de fondos a comprar a fin de apalancar nuevo capital y reunir efectivo para las remisiones por pagar. Asimismo, Vanguard adopta un enfoque consistente de bajos costos tanto para la gestión de la distribución como para el servicio al cliente y el marketing. Muchos inversionistas incluyen uno o más fondos de Vanguard en su portafolio, mientras compran a los competidores fondos más agresivos o especializados.

Las personas que usan Vanguard o Jiffy Lube están respondiendo a una cadena de valor superior para un determinado tipo de servicio. El posicionamiento basado en la variedad puede atender a una gran diversidad de clientes; sin embargo, para la mayoría sólo satisface un subconjunto de sus necesidades.

Un segundo principio de posicionamiento es el de satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular. A éste lo llamo *posicionamiento basado en las necesidades*, que se encuentra más cercano a la noción tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes prestaciones de los productos y necesitan cantidades distintas de información, soporte y servicios. Los clientes de Ikea son un buen ejemplo de este tipo de grupo. Ikea pretende satisfacer todas las necesidades mobiliarias de sus clientes objetivo, no sólo un subgrupo de ellas.

Una variante del posicionamiento basado en las necesidades surge cuando el mismo cliente tiene diferentes necesidades en

## **CÓMO ENCONTRAR NUEVAS POSICIONES: la ventaja de los nuevos entrantes**

La competitividad estratégica puede entenderse como el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse de posiciones establecidas o que atraigan a nuevos clientes al mercado. Por ejemplo, las superpertenencias que ofrecen una gran variedad de mercadería en una sola categoría de productos le quitan participación de mercado a las grandes tiendas por departamentos que ofrecen un surtido más limitado en muchas categorías. Los catálogos de ventas por correo atraen a los clientes que anhelan la conveniencia. En principio, las empresas establecidas y los nuevos competidores se enfrentan con los mismos desafíos de encontrar nuevas posiciones estratégicas. En la práctica, los recién llegados a menudo tienen una ventaja.

Por lo general, los posicionamientos estratégicos no son evidentes y se requiere creatividad e intuición para descubrirlos. Los nuevos entrantes con frecuencia descubren posiciones únicas que están disponibles pero que los competidores establecidos simplemente pasan por alto. Ikea, por ejemplo, identificó un grupo de clientes al que no se había tomado en cuenta o que estaba desatendido. La entrada de Circuit City Stores al mercado de automóviles usados, con CarMax, se basa en una nueva forma de realizar las actividades que durante mucho tiempo estuvo disponible para las empresas establecidas: una extensa renovación de los automóviles, garantías de productos, precios no sujetos al regateo, un uso sofisticado de herramientas propias para financiar a los clientes.

Los nuevos competidores pueden prosperar ocupando una posición que solía pertenecer a un rival que terminó por cederla después de años de imitar y abarcar. Además, los competidores provenientes de otras industrias pueden crear nuevas posiciones debido a las actividades distintivas que aprendieron en sus otros negocios. CarMax saca muchas ideas de la experiencia de Circuit City para la gestión de inventario, crédito y otras actividades de venta minorista de productos electrónicos de consumo.

Sin embargo, lo más común es que las nuevas posiciones se abran debido a un cambio. Surgen nuevos grupos de clientes u oportunidades de compras; emergen nuevas necesidades a medida que las sociedades evolucionan; aparecen nuevos canales de distribución; se desarrollan nuevas tecnologías; y aparecen nuevas maquinarias o sistemas de información. Cuando se producen tales cambios, los nuevos competidores, libres de las restricciones impuestas por una larga historia en el sector, a menudo pueden percibir con mayor facilidad el potencial de una nueva forma de competir. A diferencia de las empresas establecidas, los nuevos entrantes pueden ser más flexibles dado que no enfrentan trade-offs con sus actividades existentes.

## ¿Qué es la estrategia?

ocasiones diferentes o para distintos tipos de transacciones. La misma persona, por ejemplo, puede tener necesidades distintas cuando viaja por negocios que cuando viaja por placer con su familia. Es probable que los compradores de latas –las empresas de bebidas, por ejemplo– necesiten obtener distintos insumos de su proveedor principal y de su fuente de suministro secundaria.

Muchos ejecutivos intuitivamente visualizan su negocio en términos de las necesidades de los clientes a quienes satisfacen. Un elemento decisivo del posicionamiento basado en las necesidades, sin embargo, no es en absoluto intuitivo y a menudo se omite. Las diferencias en las necesidades no se convierten en posiciones significativas a menos que el mejor conjunto de actividades para satisfacerlas *también* sea diferente. Si no fuera así, todos los competidores podrían satisfacer esas mismas necesidades y el posicionamiento no tendría nada de exclusivo ni de valioso.

En la banca privada, por ejemplo, Bessemer Trust Company se orienta a familias con al menos US\$ 5 millones de activos invertibles que deseen conservar su capital junto con acumular riqueza. Al asignar un sofisticado ejecutivo de cuenta por cada 14 familias, Bessemer configuró sus actividades para

proveer un servicio personalizado. Por ejemplo, es más probable que las reuniones se efectúen en el rancho o yate de un cliente que en la oficina. Bessemer ofrece una amplia variedad de servicios personalizados, incluyendo la administración de inversiones y la administración de herencias, supervisión de inversiones en petróleo y gas, y servicios contables para caballos de carrera y aviones. Los préstamos, producto principal de la mayoría de los bancos privados, rara vez son requeridos por los clientes de Bessemer y constituyen una pequeña fracción de los balances e ingresos de sus clientes. A pesar de que las compensaciones de los ejecutivos de cuenta y los costos de personal son los más altos como porcentaje de los gastos de operación del sector, se calcula que la diferenciación que Bessemer hace respecto de sus familias objetivo genera un retorno sobre el capital más alto que cualquier otro competidor de la banca privada.

El banco privado Citibank, por otra parte, atiende a clientes con activos mínimos cercanos a US\$ 250.000, quienes, a diferencia de los clientes de Bessemer, desean acceso oportuno a préstamos: desde enormes créditos hipotecarios hasta el financiamiento de negocios. Los administradores de cuenta de Citibank son sobre todo prestamistas. Cuando los clientes necesitan otros servicios, sus administradores de cuenta los derivan a otros especialistas de Citibank, cada uno de los cuales maneja productos empaquetados de antemano. El sistema de Citibank es menos personalizado que el de Bessemer y le permite tener una razón de ejecutivo-cliente de 1:125. Las reuniones bianuales en la oficina se efectúan sólo para los clientes más grandes. Tanto Bessemer como Citibank adaptaron sus actividades para satisfacer las necesidades de un grupo diferente de clientes de la banca privada. La misma cadena de valor no puede satisfacer las necesidades de ambos grupos de manera rentable.

El tercer principio de posicionamiento es el de segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. A éste lo llamo *posicionamiento basado en el acceso*. El acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera.

La segmentación según el acceso es menos frecuente y peor entendida que los otros dos principios. Carmike Cinemas, por ejemplo, ofrece cines sólo en ciudades y pueblos con una población inferior a 200.000 habitantes. ¿Cómo puede Carmike obtener utilidades en mercados que no sólo son pequeños sino que tampoco pueden pagar los precios de las entradas al cine de las grandes ciudades? Lo logra mediante un conjunto de actividades que generan una estructura ligera de costos. Los clientes de Carmike, todos de pueblos pequeños, pueden ser atendidos en salas estandarizadas de bajo costo, que requieren menos pantallas y una tecnología de proyección menos sofisti-

### La conexión con las estrategias genéricas

En *Competitive Strategy* (The Free Press, 1985), introduje el concepto de estrategias genéricas –liderazgo en costos, diferenciación y enfoque– a fin de representar las posiciones estratégicas alternativas en un sector. Las estrategias genéricas siguen siendo útiles para caracterizar las posiciones estratégicas al nivel más simple y más amplio. Vanguard, por ejemplo, ilustra una estrategia de liderazgo en costos, en tanto que Ikea, con su reducido grupo de clientes, es un ejemplo del foco basado en los costos. Neutrogena se centra en la diferenciación. Los principios de posicionamiento –variedades, necesidades y acceso– hacen que la comprensión de esas estrategias genéricas logre un mayor nivel de especificidad. Por ejemplo, Ikea y Southwest tienen un enfoque basado en los costos, pero el enfoque de Ikea se basa en las necesidades de un grupo de clientes mientras que el de Southwest se basa en la oferta de una determinada variedad de servicios.

El marco de las estrategias genéricas introdujo la necesidad de elegir a fin de evitar ser atrapado entre lo que entonces describí como las contradicciones inherentes de las diferentes estrategias. Los trade-offs que existen entre las actividades de las posiciones incompatibles explican esas contradicciones. Recuerden lo que le sucedió a Continental Lite, que fracasó al intentar competir de dos maneras al mismo tiempo.

cada que las salas de las grandes ciudades. Tanto el sistema de información como el proceso de gestión de la empresa, ambos propietarios, eliminan la necesidad de personal administrativo local más allá de un administrador para cada cine. Carmike también obtiene ventajas a través de compras centralizadas, menores costos de alquiler y personal (debido a sus ubicaciones), y los gastos generales corporativos más bajos del sector: sólo 2% (el promedio es 5%). Al operar en comunidades

cionamiento no siempre depende de las diferencias en el lado de la demanda, es decir, del cliente. En concreto, los posicionamientos con base en la variedad y en el acceso no dependen de *ninguna* diferencia entre los clientes, aunque en la práctica es frecuente constatar que las diferencias en la variedad o en el acceso van acompañadas de diferencias en las necesidades. Los gustos, es decir, las necesidades, de los clientes pueblerinos de Carmike, por ejemplo, se inclinan más hacia las comedias,

## Una compañía puede superar a sus rivales únicamente si puede **marcar una diferencia que pueda conservar.**

reducidas, Carmike puede emplear un marketing altamente personalizado en el que el administrador del cine conoce a los clientes habituales y fomenta la asistencia a través de los contactos personales. Por el hecho de ser el cine dominante, y a veces el único en sus mercados –con frecuencia su principal competencia es el equipo de fútbol de la escuela secundaria– Carmike también puede elegir las películas de su preferencia y negociar mejores condiciones con los distribuidores.

Los clientes de zonas rurales, en oposición a los de zonas urbanas, constituyen un ejemplo de cómo el acceso impulsa las diferencias en las actividades. La atención a clientes pequeños o grandes, o a clientes concentrados o diseminados en un área geográfica, constituye otro ejemplo de cómo a menudo varía la mejor manera de configurar las actividades de marketing, procesamiento de los pedidos, logística y servicio posventa a fin de satisfacer las necesidades similares de grupos distintos.

El posicionamiento no sólo se refiere a crear un nicho. Una posición que surja de cualquiera de las fuentes puede ser amplia o estrecha. Un competidor focalizado, como Ikea, se centra en las necesidades especiales de un subconjunto de clientes y diseña sus actividades en consecuencia. Los competidores focalizados se nutren de los grupos de clientes que reciben muchos servicios (y por ende se les cobra mucho) por parte de los competidores con una clientela más amplia, y de grupos de clientes desatendidos (y por lo tanto se les cobra poco). Un competidor orientado a una amplia clientela, como Vanguard o Delta Air Lines, por ejemplo, atiende a una gran variedad de clientes y realiza un conjunto de actividades diseñadas para satisfacer las necesidades que tienen en común. No toma en cuenta ni satisface parcialmente las necesidades más idiosincrásicas de determinados grupos de clientes.

Cualquiera que sea la base –variedad, necesidades, acceso o alguna combinación de las tres–, el posicionamiento exige un conjunto de actividades hechas a la medida porque siempre dependerá de las diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades. Sin embargo, el posi-

cionamiento no siempre depende de las diferencias en el lado de la demanda, es decir, del cliente. En concreto, los posicionamientos con base en la variedad y en el acceso no dependen de *ninguna* diferencia entre los clientes, aunque en la práctica es frecuente constatar que las diferencias en la variedad o en el acceso van acompañadas de diferencias en las necesidades. Los gustos, es decir, las necesidades, de los clientes pueblerinos de Carmike, por ejemplo, se inclinan más hacia las comedias,

las películas de vaqueros y de acción y los espectáculos para la familia. Carmike no exhibe ninguna película clasificada sólo para mayores de 17 años.

Ahora que ya hemos definido el posicionamiento, podemos comenzar a responder la pregunta, “¿Qué es la estrategia?”. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño.

### **III. Una posición estratégica sustentable requiere trade-offs**

Elegir una posición única, sin embargo, no es suficiente para garantizar una ventaja sustentable. Una posición valiosa llamará la atención de las empresas establecidas, quienes probablemente la imitarán de dos formas posibles.

En primer lugar, un competidor puede reposicionarse para igualar a un rival que tenga un desempeño superior. J.C. Penney, por ejemplo, buscó nuevos posicionamientos desde ser un clon de Sears hasta transformarse en un minorista de bienes blandos más exclusivo y orientado a la moda. Un segundo tipo de imitación, y mucho más frecuente, consiste en abarcar. El abarcador busca igualar los beneficios de una posición exitosa sin abandonar su posición existente. Injerta nuevos atributos, servicios o tecnologías en las actividades que ya realiza.

Para los que postulan que los competidores pueden copiar cualquier posición de mercado, la industria de las aerolíneas es un caso perfecto para ver si es cierto. Parecería que práctica-

## ¿Qué es la estrategia?

mente cualquier competidor podría imitar las actividades de cualquier otra aerolínea: comprar los mismos aviones, alquilar las mismas puertas de embarque e igualar los menús y servicios de emisión de pasajes y manejo de equipaje que ofrecen otras aerolíneas.

Continental Airlines constató cuán bien lo hacía Southwest y decidió abarcar ambos mercados. Aunque mantuvo su posición como aerolínea que ofrece un servicio completo, también comenzó a imitar a Southwest ofreciendo varias rutas punto a punto y bautizó el nuevo servicio Continental Lite. Eliminó el servicio de comidas y de primera clase, aumentó la frecuencia de las salidas, redujo las tarifas y acortó el tiempo de embarque. Debido a que Continental continuó ofreciendo un servicio completo en otras rutas, siguió utilizando agentes

vender grandes volúmenes a través de los supermercados y de usar promociones de precios. Sacrificó eficiencias de fabricación para lograr los atributos deseados del jabón. En su posicionamiento original, Neutrogena hizo múltiples trade-offs de ese tipo, los que protegieron a la empresa de los imitadores.

Los trade-offs se originan por tres razones. La primera son las contradicciones en la imagen o reputación. Una empresa conocida por entregar un tipo de valor puede carecer de credibilidad y confundir a los clientes, o incluso menoscabar su reputación, si entrega otro tipo de valor o intenta entregar dos cosas contradictorias al mismo tiempo. Por ejemplo, sería muy difícil para el jabón Ivory, posicionado como un jabón básico y económico para uso diario, cambiar su imagen a fin de igualar la exclusiva reputación “médica” de Neutrogena. Las

## La esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales.

de viajes y su flota mixta de aviones, además de proveer servicios de chequeo de equipaje y asientos numerados.

Pero una posición estratégica no es sustentable a menos que existan trade-offs con otras posiciones. Los trade-offs suceden cuando las actividades son incompatibles. En pocas palabras, un trade-off significa que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa. Una aerolínea puede optar por servir comidas –lo que aumenta los costos y prolonga el tiempo de embarque– o bien optar por no servirlos, pero no puede elegir ambas opciones sin generar importantes ineficiencias.

Los trade-offs crean la necesidad de elegir y protegen contra los que buscan reposicionarse y contra los abarcadores. Considere el jabón Neutrogena. El posicionamiento de Neutrogena Corporation, basado en la variedad, se cimentó en un jabón “suave para la piel”, libre de residuos y que no afecta el pH natural de la piel. Con una numerosa fuerza de ventas que visita a los dermatólogos, la estrategia de marketing de Neutrogena se parece más a la de una empresa farmacéutica que a la de un fabricante de jabones. La empresa hace publicidad en revistas médicas, hace envíos directos por correo a los médicos, asiste a congresos médicos y realiza investigaciones en su propio Skincare Institute. Para reforzar su posicionamiento, en un inicio Neutrogena orientó su distribución a las farmacias y evitó las promociones de precios. Neutrogena usa un proceso de fabricación lento y más caro para moldear su delicado jabón.

Al optar por esta posición, Neutrogena renunció a los desodorantes y sustancias suavizantes para la piel que muchos clientes desean en su jabón. Desistió de la posibilidad de

tentativas de crear una nueva imagen habitualmente cuestan decenas e incluso centenas de millones de dólares en un sector importante, lo que constituye una poderosa barrera contra la imitación.

En segundo lugar, y de mayor importancia, los trade-offs se originan en las actividades mismas. Las diversas posiciones (con sus actividades hechas a la medida) requieren diferentes configuraciones de productos, diferentes equipos, diferentes comportamientos de los empleados, diferentes destrezas y diferentes sistemas de gestión. Muchos trade-offs reflejan la falta de flexibilidad de la maquinaria, de las personas o de los sistemas. Mientras más configure Ikea sus actividades para disminuir los costos haciendo que sus clientes transporten y ensamblen lo que compran, menos capacidad tiene para satisfacer a los clientes que necesitan niveles más altos de servicio.

Sin embargo, los trade-offs pueden ser aun más básicos. En general, se destruye valor si una actividad está diseñada con un grado de complejidad mayor o menor del que requiere para su uso. Por ejemplo, incluso si un determinado vendedor fuera capaz de prestar un alto nivel de ayuda a un cliente y nada a otro, el talento del vendedor (y parte de su costo) se desperdiciaría en el segundo cliente. Por otra parte, la productividad puede mejorar cuando la variación de una actividad es limitada. Al prestar un alto nivel de ayuda en todo momento, el vendedor y la actividad de ventas en su totalidad a menudo pueden lograr eficiencias en términos de aprendizaje y de escala.

Por último, los trade-offs surgen de los límites para la coordinación y el control internos. Al optar decididamente por

competir de una manera y no de otra, los altos ejecutivos dejan claras las prioridades de la organización. Por el contrario, las empresas que tratan de satisfacer todas las necesidades de todos los clientes se arriesgan a generar confusión dentro de la organización a medida que sus empleados intentan tomar decisiones operativas cotidianas sin un marco de referencia definido.

Los trade-offs en el posicionamiento abundan en la competencia y son esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de elegir y deliberadamente limitan lo que ofrece una empresa. Impiden las prácticas de abarcar o reposicionarse, ya que los competidores que emplean esos métodos menoscaban sus estrategias y disminuyen el valor de sus actividades existentes.

En último término, fueron los trade-offs los responsables del fracaso de Continental Lite. La aerolínea perdió cientos de millones de dólares y el CEO perdió su empleo. Sus aviones se retrasaban al salir de los congestionados centros de conexión o se demoraban debido a las transferencias de equipaje. Los vuelos atrasados y cancelados provocaron mil reclamos por día. Continental Lite no pudo permitirse el lujo de competir en precio y seguir pagando las comisiones estándar de las agencias de viajes, pero tampoco pudo prescindir de éstas para su negocio de servicio completo. La aerolínea transó y disminuyó las comisiones para todos los vuelos de Continental en forma generalizada. Asimismo, no pudo ofrecer los mismos beneficios de viajero frecuente a los pasajeros que pagaban las tarifas mucho más bajas por el servicio Lite. Nuevamente transó y disminuyó las recompensas de todo el programa de

viajero frecuente de Continental, generando el disgusto de las agencias de viajes y de los clientes del servicio completo.

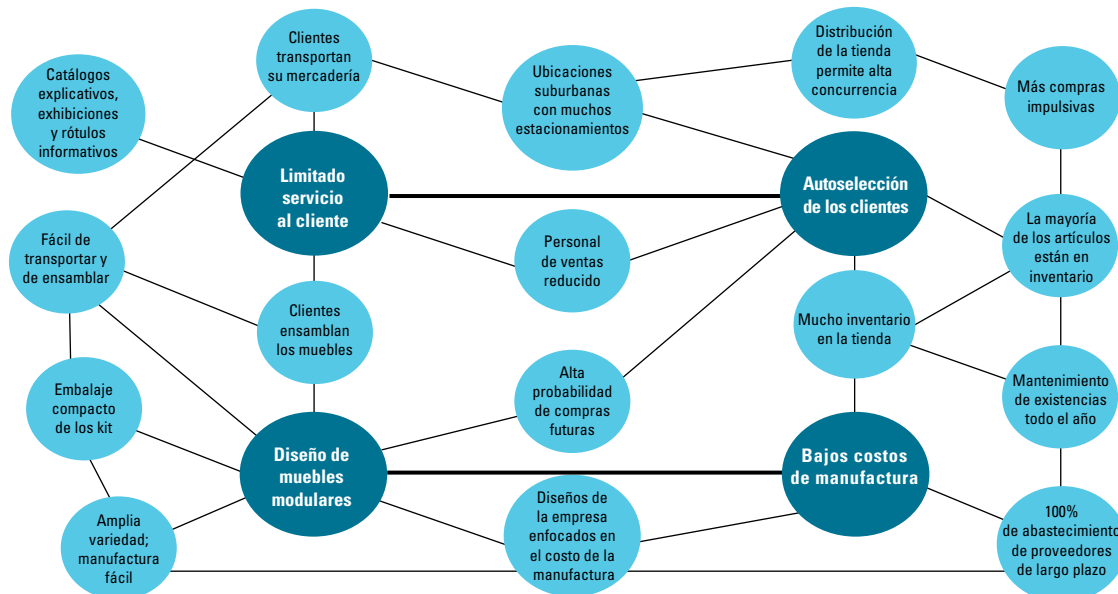
Continental trató de competir de dos maneras al mismo tiempo. Al intentar ofrecer bajo costo en algunas rutas y un servicio completo en otras, Continental pagó un precio enorme por tratar de abarcar. Si no existieran los trade-offs entre las dos posiciones, Continental podría haber tenido éxito. Sin embargo, la ausencia de trade-offs es una peligrosa verdad a medias que los ejecutivos deben aprender a ignorar. La calidad no siempre es gratuita. La conveniencia de Southwest, que era de alta calidad, es coherente con los bajos precios porque sus salidas frecuentes son posibles gracias a diversas prácticas de bajo costo, como los breves tiempos de embarque y la emisión automatizada de pasajes aéreos, por ejemplo. Sin embargo, otras dimensiones de la calidad de una aerolínea –como los asientos numerados, las comidas o la transferencia de equipaje– sólo se pueden proporcionar a un cierto costo.

En general, los falsos trade-offs entre costo y calidad se producen principalmente a causa de esfuerzos redundantes o desaprovechados, poco control o exactitud, o bien una mala coordinación. Sólo es posible mejorar simultáneamente el costo y la diferenciación cuando una empresa comienza muy lejos de la frontera de la productividad o cuando la frontera se expande. En la frontera misma, donde las empresas logran las mejores prácticas actuales, el trade-off entre costo y diferenciación es sumamente real.

Después de una década de gozar de ventajas en productividad, Honda Motor Company y Toyota Motor Corporation

## Trazar un mapa de los sistemas de actividades

Los mapas de sistemas de actividades, como éste de Ikea, muestran cómo la posición estratégica de una empresa se encuentra en un conjunto de actividades hechas a la medida y diseñadas para hacer realidad dicha posición. En las empresas que cuentan con un claro posicionamiento estratégico, es posible identificar varios temas de alta importancia (azul oscuro en el mapa) para luego implementarlas mediante clusters de actividades fuertemente vinculadas (azul claro).



## ¿Qué es la estrategia?

hace poco colisionaron con la frontera. En 1995, al verse enfrentada con una creciente resistencia de los clientes a los mayores precios de los automóviles, Honda descubrió que la única forma de producir un automóvil más económico era reducir sus prestaciones. En Estados Unidos, reemplazó los frenos de disco traseros del Civic por frenos de tambor, de menor costo, y empleó tapices más económicos para el asiento trasero, con la esperanza de que los clientes no se percataran. Toyota intentó vender una versión de su éxito de ventas en Japón, el Corolla, con un parachoques sin pintar y asientos más económicos. En el caso de Toyota, los clientes se rebelaron y la empresa rápidamente abandonó el nuevo modelo.

Durante la última década, a medida que los ejecutivos han mejorado sustancialmente la eficacia operativa, han internalizado la idea de que es conveniente eliminar los trade-offs. Pero si no hay trade-offs las empresas nunca lograrán una ventaja sustentable. Tendrán que competir cada vez más rápido sólo para mantenerse en su lugar.

Al volver a la pregunta, ¿Qué es la estrategia? constatamos que los trade-offs agregan una nueva dimensión a la respuesta. La estrategia consiste en hacer trade-offs al competir. La esencia de la estrategia es elegir lo que *no* se hará. Sin trade-offs, no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia. Toda buena idea podría ser y sería imitada rápidamente. Una vez más, el desempeño dependería por completo de la eficacia operacional.

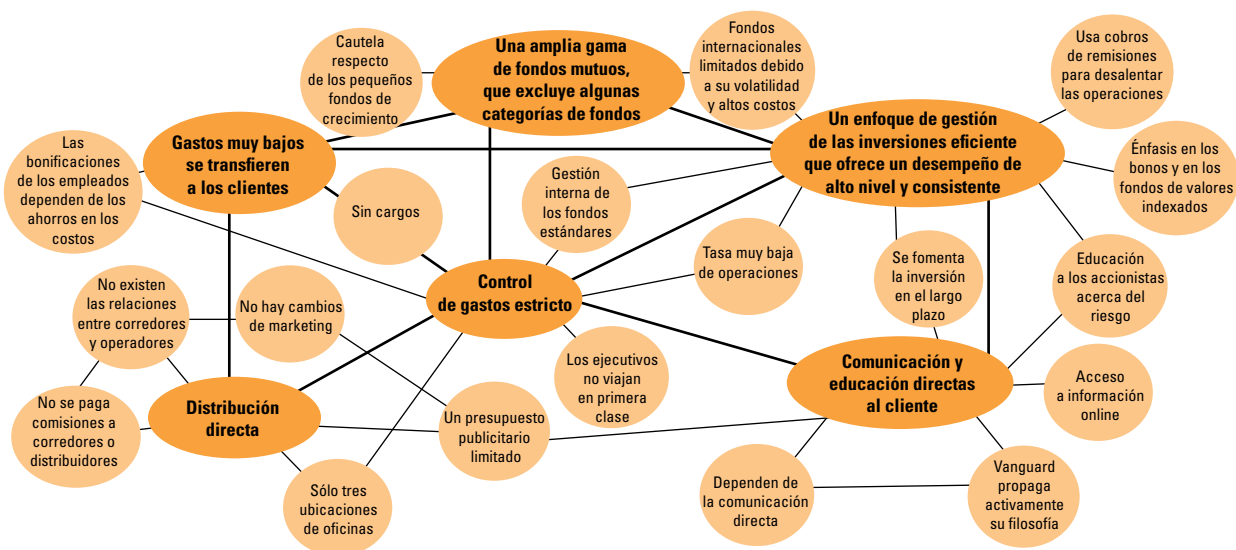
## IV. El calce impulsa la ventaja competitiva y la sustentabilidad

Las alternativas de posicionamiento determinan no sólo qué actividades realizará una empresa y cómo configurará las actividades individuales, sino que también cómo estas actividades se relacionan entre sí. Mientras que la eficacia operacional consiste en lograr la excelencia en actividades o funciones individuales, la estrategia consiste en *combinar* las actividades.

Los breves tiempos de embarque de Southwest, que permiten salidas frecuentes y una mayor utilización de los aviones, son esenciales para su posicionamiento como empresa que ofrece alta conveniencia y bajo costo. Sin embargo, ¿cómo lo logra? Parte de la respuesta está en su bien remunerado personal de embarque y operación en tierra, cuya alta productividad en los tiempos de embarque se debe en parte a la flexibilidad de sus reglas sindicales. No obstante, esto se debe principalmente a la forma en que Southwest realiza otras actividades. Al omitir las comidas, los asientos numerados y las transferencias de equipaje entre aerolíneas, Southwest evita tener que realizar aquellas actividades que retrasan a las otras aerolíneas. Elige aeropuertos y rutas con el fin de evitar la congestión que genera retrasos. Los límites estrictos impuestos por Southwest al tipo y a la longitud de las rutas permiten el uso de aviones estandarizados: todos sus aviones son Boeing 737.

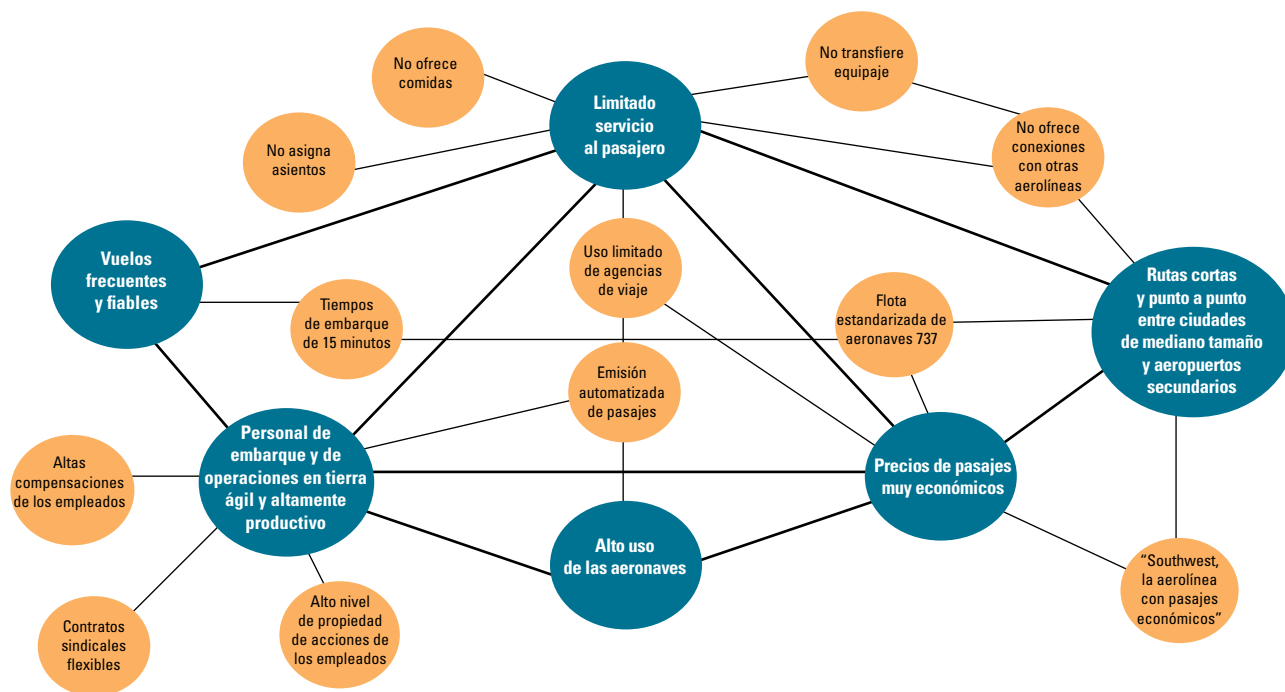
## El sistema de actividades de Vanguard

Los mapas de los sistemas de actividades pueden ser útiles para examinar y fortalecer el calce estratégico. Un conjunto de preguntas básicas debería orientar el proceso. Primero: ¿Es cada actividad coherente con el posicionamiento general, es decir, las variedades producidas, las necesidades atendidas, y el tipo de cliente al que se tiene acceso? Pregunte a las personas a cargo de cada actividad que identifiquen cómo otras actividades dentro de la empresa mejoran o debilitan su desempeño. En segundo lugar: ¿Hay maneras de reforzar las formas en las que las actividades y los grupos de actividades se fortalecen mutuamente? Finalmente: ¿Podrían los cambios en una actividad eliminar la necesidad de efectuar otras actividades?





## El sistema de actividades de Southwest Airlines



¿Cuáles son las competencias centrales de Southwest? ¿Cuáles son los factores clave de su éxito? La respuesta correcta es que todo es importante. La estrategia de Southwest involucra todo un sistema de actividades y no un conjunto de partes. Su ventaja competitiva proviene de la manera en que sus actividades calzan y se refuerzan entre sí.

El calce aleja a los imitadores al crear una cadena que es tan resistente como lo es su eslabón *más fuerte*. Al igual que en la mayoría de las empresas con buenas estrategias, las actividades de Southwest se complementan entre sí de maneras que crean valor económico verdadero. El costo de una actividad, por ejemplo, disminuye debido a la forma en que se realizan otras actividades. Asimismo, el valor de una actividad para los clientes puede ser incrementado por las demás actividades de una empresa. Éste es el método en que el calce estratégico genera ventajas competitivas y una rentabilidad superior.

**Tipos de calce.** La importancia del calce entre las políticas funcionales es una de las ideas más antiguas en la estrategia. Sin embargo, paulatinamente fue perdiendo su importancia en la gestión. En lugar de considerar a la empresa como un todo, los ejecutivos se dedican a las competencias “centrales”, los recursos “críticos” y a los factores “clave” del éxito. La realidad, sin embargo, es que el calce es un componente de la ventaja competitiva mucho más fundamental de lo que muchos comprenden.

El calce es importante porque las actividades diferenciadas a menudo se afectan entre sí. Una fuerza de ventas sofisticada, por ejemplo, otorga una mayor ventaja cuando el producto

de una empresa incorpora tecnología de primera calidad y su enfoque de marketing hace hincapié en la ayuda y el soporte al cliente. Una línea de producción con altos niveles de variedad en los modelos es más valiosa cuando está combinada con un sistema de inventario y procesamiento de pedidos que minimice la necesidad de almacenar productos terminados, un proceso de ventas habilitado para explicar y fomentar la personalización, así como un mensaje publicitario que realce los beneficios de las variaciones de productos que satisfacen las necesidades especiales de un cliente. Tales complementariedades son generalizadas en la estrategia. Aunque cierto grado de calce entre las actividades es genérico y se encuentra en muchas empresas, el calce más valioso es aquel que es específico de una estrategia porque incrementa la exclusividad de una posición e intensifica los trade-offs.<sup>2</sup>

Existen tres tipos de calce, aunque no se excluyen entre sí. El calce de primer orden es la *coherencia simple* entre cada actividad (función) y la estrategia general. Vanguard, por ejemplo, alinea todas las actividades con su estrategia de bajo costo. Minimiza la rotación de su portafolio y no necesita ejecutivos excesivamente bien remunerados. La empresa distribuye sus fondos en forma directa y evita así el pago de comisiones a los corredores. Además, limita su publicidad y en lugar de ella depende de las relaciones públicas y las recomendaciones boca a boca. Las bonificaciones de sus empleados están ligadas a la reducción de costos.

La coherencia asegura que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no se debiliten ni se anulen. Facilita

## ¿Qué es la estrategia?

la comunicación de la estrategia a los clientes, empleados y accionistas, y mejora la implementación gracias a la uniformidad de los criterios dentro de la empresa.

El calce de segundo orden se produce cuando *las actividades se refuerzan*. Neutrogena, por ejemplo, vende sus jabones a hoteles de lujo deseosos de ofrecer a sus huéspedes un producto recomendado por dermatólogos. Los hoteles otorgan a Neutrogena el privilegio de usar su propio envase mientras que exigen a otros jabones exhibir el nombre del hotel. Una vez que los huéspedes han probado Neutrogena en un hotel de lujo, es más posible que luego lo compren en la farmacia o consulten al respecto con su médico. De esta manera, las actividades de marketing que Neutrogena realiza a nivel de médicos y hoteles se refuerzan entre sí, disminuyendo el total de costos de marketing.

En otro ejemplo, Bic Corporation vende una limitada línea de bolígrafos corrientes a bajo precio a prácticamente todos los grandes mercados de clientes (minoristas, empresas, promociones y de obsequios) a través de prácticamente todos los canales disponibles. Al igual que todo posicionamiento con base en la variedad que atiende a un amplio grupo de clientes, Bic pone énfasis en una necesidad común (un bolígrafo aceptable a bajo precio) y usa métodos de marketing de amplio alcance (una gran fuerza de ventas y mucha publicidad por televisión). Bic obtiene los beneficios de la coherencia en casi todas las actividades, lo que incluye un diseño del producto que privilegia la facilidad de fabricación, plantas configuradas para operar a bajo costo, compras agresivas para minimizar los costos de materiales y producción de partes en la misma empresa cuando la situación económica así lo dictamine.

No obstante, Bic va más allá de la mera coherencia debido a que sus actividades se refuerzan. Por ejemplo, la empresa usa exhibidores en los puntos de venta y frecuentes cambios de envase para estimular las compras impulsivas. Para manejar las tareas en el punto de ventas, una empresa necesita una numerosa fuerza de ventas. La de Bic es la más grande de su sector, y dirige las actividades de los puntos de venta mejor que sus rivales. Además, la combinación de la actividad en

los puntos de venta, fuerte publicidad televisiva y cambios de envase genera una cantidad mucho más alta de compras impulsivas que cualquiera de estas actividades por sí sola.

El calce de tercer orden trasciende el reforzamiento de las actividades a lo que yo denomino *optimización del esfuerzo*. Gap, un minorista de ropa informal, considera que la disponibilidad de productos en sus tiendas es un elemento crucial de su estrategia. Gap podía mantenerse abastecido de productos ya sea manteniendo inventarios en las tiendas o reponiendo las existencias a partir de los almacenes de depósito. Gap ha optimizado sus esfuerzos en todas estas actividades y repone casi a diario el surtido de ropa básica desde tres almacenes de depósito, lo que minimiza la necesidad de mantener grandes inventarios en las tiendas. El énfasis está en la reposición de existencias, dado que la estrategia de comercialización de Gap se atiene a prendas básicas en relativamente pocos colores. Aunque otros minoristas comparables renuevan la mercadería entre tres y cuatro veces al año, Gap lo hace siete y media veces. Por otra parte, la rápida reposición de existencias disminuye el costo de implementar el ciclo corto de sus modelos, que dura de seis a ocho semanas.<sup>3</sup>

La coordinación y el intercambio de información en todas las actividades con el fin de eliminar la redundancia y minimizar los esfuerzos malgastados constituyen los tipos más básicos de optimización del esfuerzo. Pero también hay niveles más altos. La elección de los diseños de productos, por ejemplo, puede eliminar la necesidad del servicio posventa o permitir que los clientes realicen actividades de servicio ellos mismos. De igual modo, la coordinación con los proveedores o canales de distribución puede eliminar la necesidad de algunas actividades internas, como la capacitación al usuario final.

En los tres tipos de calce, el todo es más importante que cualquiera de las partes. La ventaja competitiva nace del sistema completo de actividades. El ajuste entre las actividades disminuye el costo o aumenta la diferenciación de manera sustancial. Más allá de eso, el valor competitivo de las actividades individuales –o de las destrezas, competencias o recursos asociados– no puede disociarse del sistema o de la estrategia. Así,

## Dos visiones alternativas de la estrategia

### El modelo estratégico implícito de la última década

- Una posición competitiva ideal en el sector
- Benchmarking de todas las actividades y lograr la mejor práctica
- Tercerización y alianzas agresivas para conseguir eficiencias
- Las ventajas descansan en unos pocos factores de éxito, recursos cruciales y competencias centrales
- Flexibilidad y respuestas rápidas frente a todos los cambios competitivos y del mercado

### La ventaja competitiva sustentable

- Posición competitiva única de la compañía
- Actividades adaptadas a la estrategia
- Claros trade-offs y elecciones en relación con los competidores
- La ventaja competitiva surge del calce de todas las actividades
- La sustentabilidad proviene del sistema de actividades, no de las partes
- La eficacia operacional se da por descontada

en las empresas competitivas puede ser engañoso explicar el éxito especificando fortalezas individuales, competencias centrales o recursos críticos. La lista de fortalezas cubre muchas funciones, y una fortaleza se funde en otras. Es más práctico pensar en términos de temas que impregnan muchas actividades, como los costos bajos, un determinado concepto de atención al cliente o una determinada idea del valor entregado. Estos temas están contenidos en nidos de actividades estrechamente relacionadas.

**Calce y sustentabilidad.** El calce estratégico entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino que también para sustentar dicha ventaja. Para un rival, es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que sólo imitar un determinado enfoque de la fuerza de ventas, igualar una tecnología de proceso o replicar un conjunto de características del producto. Las posiciones cimentadas en sistemas de actividades son mucho más sustentables que las cimentadas en actividades individuales.

Considere este simple ejercicio. Con frecuencia, la probabilidad de que los competidores puedan igualar una actividad es menor que uno. Las probabilidades luego se multiplican rápidamente haciendo que sea extremadamente improbable igualar el sistema completo ( $0,9 \times 0,9 = 0,81$ ;  $0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$  y así sucesivamente). Las empresas existentes que traten de reposicionarse o abarcar se verán obligadas a reconfigurar muchas actividades. Incluso los nuevos entrantes, aunque no hagan frente a los trade-offs que confrontan los rivales establecidos, también enfrentan grandes barreras a la imitación.

Mientras más descansa el posicionamiento de una empresa en sistemas de actividades con un calce de segundo y tercer orden, más sustentable será su ventaja. Estos sistemas, debido a su naturaleza, por lo general son difíciles de desentrañar desde fuera de la empresa y, por lo tanto, difíciles de imitar. Además, incluso si los rivales pueden identificar las interconexiones pertinentes, tendrán dificultades para replicarlas. Lograr un calce es difícil porque requiere la

## Volver a conectarse con la estrategia

La mayoría de las empresas deben su éxito inicial a una posición estratégica única que involucra trade-offs bien definidos. En algún momento sus actividades estuvieron alineadas con esa posición. Sin embargo, con el paso del tiempo y las presiones del crecimiento, se vieron en la necesidad de hacer concesiones que al principio fueron casi imperceptibles. A través de una serie de cambios incrementales, cada uno de los cuales pareció razonable en su momento, muchas empresas establecidas transigieron hasta homogeneizarse con sus rivales.

El problema aquí no se trata de aquellas empresas cuyo posicionamiento histórico ya no es viable; el desafío que enfrentan es comenzar de nuevo, al igual que lo haría un nuevo entrante. El objeto del debate involucra un fenómeno mucho más frecuente: el de una empresa establecida que logra rentabilidades mediocres y carece de una estrategia definida. Al agregar en forma incremental más variedades de productos, al hacer cada vez más esfuerzos destinados a atender a nuevos grupos de clientes y al imitar las actividades de sus rivales, la empresa existente pierde su evidente posición competitiva. Por lo

general, la empresa iguala muchas de las ofertas y prácticas de sus competidores y trata de vender a la mayoría de los grupos de clientes.

Hay varios enfoques que pueden ayudar a una empresa a volver a conectarse con la estrategia. El primero consiste en examinar con atención las actividades que la empresa ya realiza. Dentro de la mayoría de las empresas bien establecidas existe un núcleo de exclusividad. Éste se identifica respondiendo preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más distintivas?
- ¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más rentables?
- ¿Cuáles de nuestros clientes están más satisfechos?
- ¿Cuáles clientes, canales u ocasiones de compra son más rentables?
- ¿Cuáles de las actividades en nuestra cadena de valor son las más diferentes y eficaces?

Este núcleo de exclusividad está rodeado de incrustaciones que se agregaron progresivamente con el tiempo. Al igual que lapas, es necesario arrancarlas para dejar al descubierto el posicio-

namiento estratégico subyacente. Es muy posible que un pequeño porcentaje de las variedades o de los clientes represente gran parte de las ventas de una empresa y especialmente de las utilidades. El desafío, entonces, es volver a concentrarse en ese núcleo de exclusividad y realinear las actividades de la empresa en consecuencia. Los clientes y las variedades de productos en la periferia se pueden vender o dejar desaparecer gradualmente, ya sea descuidándolos o aumentando los precios.

La historia de una empresa también puede ser aleccionadora. ¿Cuál fue la visión de su fundador? ¿Cuáles fueron los productos y clientes que formaron la empresa? En retrospectiva, se puede volver a analizar la estrategia original para constatar si aún es válida. ¿Se puede implementar el posicionamiento histórico de manera moderna, que sea compatible con las tecnologías y prácticas actuales? Esta forma de pensar puede conducir al compromiso de renovar la estrategia y tal vez desafíe a la organización a recuperar su cualidad distintiva. Dicho desafío puede ser apasionante y puede inspirar la confianza para hacer los trade-offs necesarios.

## ¿Qué es la estrategia?

integración de decisiones y acciones en muchas subunidades independientes.

Un competidor que pretenda igualar un sistema de actividades obtiene pocos beneficios al imitar sólo algunas actividades y no igualar el todo. El desempeño no mejora; incluso puede disminuir. Recuerde el desastroso intento de Continental Lite por imitar a Southwest.

Por último, el calce entre las actividades de una empresa crea presiones e incentivos para mejorar la eficacia operacional, lo que dificulta aun más la imitación. El calce implica que el mal desempeño en una actividad disminuirá el desempeño

mejoras en las actividades individuales y el calce entre las actividades, lo que permite a una organización crear capacidades y destrezas únicas que se adecuan a su estrategia. La continuidad también afianza la identidad de una empresa.

Por el contrario, los frecuentes cambios de posicionamiento son costosos. Una empresa no sólo debe reconfigurar las actividades individuales; también debe realinear sistemas enteros. Es posible que algunas actividades nunca logren alinearse con la estrategia vacilante. El resultado inevitable de los frecuentes cambios de estrategia o de no optar por una posición definida desde un comienzo, son las configuraciones de actividades

## Las posiciones estratégicas tienen un horizonte de una década o más, no de un único ciclo de planificación.

en otras, de tal manera que las debilidades quedan a la vista y son más susceptibles de ser corregidas. Por el contrario, las mejoras en una actividad generarán beneficios en otras. Las empresas cuyas actividades tienen un fuerte calce entre sí rara vez constituyen un blanco para sus competidores. Su superioridad tanto en estrategia como en ejecución sólo incrementa sus ventajas e incrementa las barreras para los que deseen imitarlas.

Cuando las actividades se complementan mutuamente, los rivales obtendrán muy pocos beneficios de la imitación a menos que logren igualar el sistema completo. Dichas situaciones tienden a fomentar la competencia en que el ganador se lleva todo. La empresa que crea el mejor sistema de actividades –como Toys R Us, por ejemplo– gana, mientras que sus rivales con estrategias similares –como Child World y Lionel Leisure– se quedan rezagados. De esta manera, a menudo es preferible buscar una nueva posición estratégica a ser el segundo o tercer imitador de una posición ya ocupada.

Las posiciones más viables son aquellas cuyos sistemas de actividades son incompatibles debido a los trade-offs. El posicionamiento estratégico establece las reglas de los trade-off que definen la manera en que se configurarán e integrarán las actividades individuales. Considerar la estrategia en términos de sistemas de actividades sólo pone más en evidencia por qué la estructura, los sistemas y procesos de una organización deben ser específicos de una estrategia. A su vez, adecuar la organización a la estrategia facilita el logro de complementariedades y contribuye a la sustentabilidad.

Una consecuencia de esto es que las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más y no de un único ciclo de planificación. La continuidad fomenta las

que van a la segura e imitan a quienes ya sortearon los riesgos, las contradicciones entre funciones y la disonancia en la organización.

¿Qué es la estrategia? Ahora estamos en condiciones de completar la respuesta a esta pregunta. La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. La administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la eficacia operacional determina el desempeño relativo de la organización.

## V. Redescubrir la estrategia

**La incapacidad del elegir.** ¿Por qué tantas empresas no logran tener una estrategia? ¿Por qué los ejecutivos evitan tomar decisiones estratégicas? O, si ya las tomaron en el pasado, ¿por qué permiten con tanta frecuencia que se debiliten y desdibujen?

Por lo general, se considera que las amenazas a la estrategia provienen de fuera de la empresa debido a cambios de tecnología o al comportamiento de los competidores. Aunque los cambios externos pueden ser el problema, la mayor amenaza para la estrategia a menudo proviene del interior de la empresa. Una estrategia sólida se debilita debido a una visión desinformada de la competencia, a los errores organizacionales y, en especial, al deseo de crecer.

Los ejecutivos se han desorientado en relación con la necesidad de elegir. Cuando muchas empresas operan lejos de la frontera de la productividad, los trade-offs parecen ser

innecesarios. Puede dar la impresión de que una empresa bien administrada debería derrotar a sus rivales ineficaces en todas las dimensiones al mismo tiempo. Tras aprender de famosos pensadores de gestión que no deben hacer trade-offs, los ejecutivos han desarrollado una postura de macho en que hacer aquello es señal de debilidad.

Desconcertados por los pronósticos de una hipercompetencia, los ejecutivos aumentan la probabilidad de que ésta ocurra imitando todo lo que pueden de sus competidores. Instados a pensar en términos de revolución, los ejecutivos le siguen la pista a toda nueva tecnología sólo por el hecho de ser nueva.

La búsqueda de la eficacia operacional es tentadora porque es concreta y empuja a la acción. Durante la última década, los ejecutivos han estado bajo una creciente presión para producir mejoras tangibles y medibles del desempeño. Los programas de eficacia operacional producen un avance tranquilizador, aunque la rentabilidad superior pueda seguir siendo esquiva. Las publicaciones y los consultores de negocios inundan el mercado con información acerca de lo que otras empresas están haciendo, reforzando la mentalidad de las mejores prácticas. Entrampados en la carrera por la eficacia operacional, muchos ejecutivos sencillamente no comprenden la necesidad de contar con una estrategia.

Las empresas también evitan o empañan las opciones estratégicas por otras razones. La sabiduría convencional dentro de una industria a menudo es intensa, lo que lleva a la homogenización de la competencia. Algunos ejecutivos confunden la “orientación al cliente” con la noción de que deben atender a todas las necesidades de los clientes o responder a toda solicitud de los canales de distribución. Otros manifiestan el deseo de conservar la flexibilidad.

Las realidades organizacionales también actúan en contra de la estrategia. Los trade-offs son temibles y a veces es preferible no tomar decisiones antes que arriesgarse a ser culpado de una mala decisión. Las empresas se imitan entre sí en un tipo de comportamiento de rebaño, en el que cada empresa presume que los rivales saben algo que ella desconoce. Los empleados recientemente investidos de autoridad para tomar decisiones, a quienes se insta a buscar toda posible fuente de mejoras, a menudo carecen de una visión de conjunto y de la perspectiva para reconocer los trade-offs. La incapacidad para tomar decisiones a veces se reduce a la reticencia a decepcionar a los ejecutivos o a los empleados que la empresa valora.

**La trampa del crecimiento.** Entre todas las demás influencias, el deseo de crecer tiene tal vez el efecto más nocivo sobre la estrategia. Los trade-offs y los límites parecen restringir el crecimiento. Atender a un grupo de clientes y excluir a otros, por ejemplo, impone un límite real o imaginario al crecimiento de los ingresos. Las estrategias orientadas a una amplia clientela y que hacen hincapié en los precios bajos conducen a una pérdida de ventas a los clientes sensibles a las prestaciones o al servicio. Los factores de diferenciación hacen que se venda menos a los clientes sensibles a los precios.

Los ejecutivos están bajo la constante tentación de dar pasos incrementales que superen esos límites pero que hacen más confusa la posición estratégica de una empresa. A la larga, las presiones por crecer o la aparente saturación del mercado

## Sectores y tecnologías emergentes

Desarrollar una estrategia en un sector emergente o en una empresa que está experimentando cambios tecnológicos revolucionarios es un desafío de enormes proporciones. En dichos casos, los ejecutivos enfrentan un alto nivel de incertidumbre acerca de las necesidades de los clientes, los productos y servicios que resultarán ser los más deseados y la mejor configuración de actividades y tecnologías para producirlos. Dada toda esta incertidumbre, proliferan la imitación y el querer protegerse del riesgo: incapaces de correr el riesgo de equivocarse o quedarse rezagadas, las empresas igualan todas las prestaciones, ofrecen todos los nuevos servicios y exploran todas las tecnologías.

Durante estos períodos del desarrollo de un sector, se establece o reestablece la frontera de la productividad básica. El crecimiento explosivo puede hacer que dichas épocas sean rentables para muchas empresas, pero las utilidades serán temporales debido a que en últimas instancia la imitación y la convergencia estratégica aniquilarán la rentabilidad del sector. Las empresas cuyo éxito perdure serán aquellas que comiencen lo antes posible a definir e incorporar en sus actividades una posición competitiva distintiva. Quizás sea inevitable un período de imitación en las industrias emergentes, pero ese período refleja el nivel de incertidumbre y no una situación deseada.

En las industrias de alta tecnología, esta fase imitativa por lo general se prolonga mucho más de lo debido. Extasiadas por el cambio tecnológico en sí, las empresas incluyen más prestaciones —muchas de las cuales nunca se usan— en sus productos, mientras rebajan los precios de manera generalizada. Rara vez siquiera se consideran los trade-offs. El impulso por crecer para satisfacer las presiones del mercado lleva a las empresas a incursionar en todas las áreas de productos. Aunque algunas empresas con ventajas fundamentales prosperan, la mayoría está condenada a una competencia sin tregua en la que nadie puede ganar.

Paradójicamente, la prensa de negocios, centrada en los sectores emergentes más exitosos, es proclive a presentar estos casos especiales como evidencia de que entramos a una nueva era de la competencia en la que ninguna de las antiguas reglas es válida. De hecho, la verdad es exactamente la opuesta.

## ¿Qué es la estrategia?

objetivo lleva a los ejecutivos a ampliar la posición expandiendo las líneas de productos, agregando nuevas prestaciones, imitando los servicios destacados de los competidores, igualando procesos e incluso haciendo adquisiciones. Durante años, el éxito de Maytag Corporation se cimentó en su enfoque en las máquinas lavadoras y secadoras confiables y duraderas, el que luego se expandió para incluir lavavajillas. Sin embargo, la sabiduría convencional que emergió dentro del sector apoyó el concepto de vender una línea completa de productos. Preocupada por el lento crecimiento del sector, y por la competencia proveniente de los fabricantes de líneas completas de electrodomésticos, Maytag fue presionada por los distribuidores e incitada por los clientes a expandir su línea. Maytag se expandió para incluir refrigeradores y cocinas que llevaron su nombre y adquirió otras marcas –Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral y Magic Chef– que tenían posiciones heterogéneas. Maytag creció en forma considerable desde US\$ 684 millones en 1985 a un máximo de US\$ 3.400 millones en 1994, pero los retornos sobre las ventas disminuyeron de 8% y 12% en los años 70 y 80, respectivamente, a un promedio de menos de 1% entre 1989 y 1995. La reducción de costos mejorará este desempeño, pero la rentabilidad de Maytag sigue anclada en sus lavadoras de ropa y sus lavavajillas.

Es posible que Neutrogena haya caído en la misma trampa. A comienzos de los años 90, su distribución en EE.UU. se amplió para abarcar a minoristas masivos como Wal-Mart Stores. Bajo el nombre de Neutrogena, la empresa se expandió a una gran variedad de productos –desmaquillador de ojos y champú, por ejemplo– donde no era exclusiva y que diluían su imagen; al mismo tiempo, comenzó a utilizar las promociones de precios.

Aceptar concesiones y contradicciones con el fin de crecer debilitará la ventaja competitiva que una empresa tenía con sus variedades o clientes objetivo iniciales. Los intentos por competir de varias maneras simultáneamente crean confusión y menoscaban la motivación y el enfoque de la organización. Las utilidades disminuyen pero se considera que la solución es el aumento de los ingresos. Los ejecutivos son incapaces de tomar decisiones y, en consecuencia, la empresa se embarca en una nueva ronda de ampliaciones y concesiones. A menudo, los rivales siguen igualándose hasta que la desesperación rompe el ciclo y se produce una fusión o una reducción al posicionamiento original.

**El crecimiento rentable.** Muchas empresas, después de una década de reestructuraciones y recortes de gastos, están volcando su atención al crecimiento. Demasiadas veces, los esfuerzos por crecer erosionan la diferenciación, generan concesiones, disminuyen el calce y en el fondo menoscaban la ventaja competitiva. De hecho, el imperativo por crecer es peligroso para la estrategia.

¿Qué enfoques de crecimiento resguardan y potencian la estrategia? En términos generales, la receta consiste en concentrarse en profundizar una posición estratégica más que

en ampliarla o en comprometerla. Un método es buscar ampliaciones de la estrategia que apalanquen el sistema de actividades existente al ofrecer prestaciones o servicios que sería imposible o costoso para los rivales igualar de forma independiente. En otras palabras, los ejecutivos podrían preguntarse qué actividades, características o formas de competencia son factibles o menos costosas para ellos en vista de las actividades complementarias que la empresa ya realiza.

Profundizar una posición implica diferenciar aun más las actividades de la empresa, fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla. Sin embargo, muchas empresas sucumben a la tentación de fomentar un crecimiento “fácil”, agregando prestaciones, productos o servicios llamativos sin evaluarlos ni adaptarlos a su estrategia. O bien se dirigen a nuevos clientes o mercados a los que la empresa no tiene muchas novedades que ofrecer. Por lo general, una empresa puede crecer más rápido –y con mayor rentabilidad– profundizando mejor en las necesidades y variedades que la diferencian en lugar de obligarse a crecer en áreas en las que carece de cualidades exclusivas. Carmike, actualmente la mayor cadena de cines de Estados Unidos, debe su rápido crecimiento a su disciplinada concentración en mercados pequeños. La empresa vende rápidamente las salas cinematográficas de las grandes ciudades que haya tenido que comprar como parte de una adquisición.

La globalización con frecuencia permite un crecimiento coherente con la estrategia, abriendo mayores mercados para una estrategia enfocada. A diferencia de la expansión a nivel nacional, es probable que el crecimiento internacional apalanque y potencie la posición exclusiva e identidad única de una empresa.

Las empresas que buscan crecer ampliándose dentro de su sector pueden contener mejor los riesgos para la estrategia creando unidades independientes, cada una con su propio nombre de marca y sus actividades específicas. Maytag claramente luchó contra esto. Por una parte, organizó sus marcas premium y de mayor valor en unidades separadas con diferentes posiciones estratégicas. Por la otra, creó una empresa general de electrodomésticos para todas sus marcas a fin de lograr una masa crítica. Al compartir el diseño, la fabricación, distribución y el servicio al cliente, será difícil evitar la homogenización. Si una determinada unidad de negocios intenta competir con diferentes posiciones por diferentes productos o clientes, es casi imposible que evite hacer concesiones.

**El papel del liderazgo.** El desafío de desarrollar o restablecer una estrategia clara a menudo es principalmente de tipo organizacional y depende del liderazgo. Con tantas fuerzas actuando en contra de adoptar decisiones y trade-offs en las organizaciones, un marco de referencia intelectual definido que guíe la estrategia es un contrapeso necesario. Además, es esencial contar con líderes fuertes dispuestos a tomar decisiones.

En muchas empresas, el liderazgo se ha degenerado en la oquestación de mejoras operacionales y en el logro de acuerdos.

El papel del líder, sin embargo, es más amplio y mucho más importante. La gestión general es mucho más que la supervisión de funciones individuales. Su esencia es la estrategia: definir y comunicar la posición exclusiva de la empresa, hacer trade-offs y forjar el calce entre las actividades. El líder debe establecer la disciplina para decidir a qué cambios del sector y a cuáles necesidades de los clientes responderá la empresa, al mismo tiempo que evita las distracciones organizacionales y mantiene su diferenciación. Los ejecutivos de menor rango carecen de la perspectiva y la confianza para mantener una estrategia. Habrá presiones constantes para transigir, relativizar los trade-offs y emular a los rivales. Una de las tareas del líder es enseñar a otros en la organización acerca de la estrategia, y saber decir no.

La estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer. De hecho, poner límites es otra función de los líderes. Decidir cuál es el grupo de clientes objetivo, variedades y necesidades que debe atender la empresa es fundamental para desarrollar una estrategia. También lo es la decisión de no atender a otros clientes u otras necesidades y no ofrecer ciertas características o ciertos servicios. En consecuencia, la estrategia requiere una constante disciplina y una comunicación clara. Por cierto, una de las funciones más importantes de una estrategia explícita y bien comunicada es guiar a los empleados a tomar decisiones que se originan en los trade-offs presentes en sus actividades individuales y en las decisiones cotidianas.

Mejorar la eficacia operacional es una parte necesaria de la gestión, pero *no* es estrategia. Al confundirlas, los ejecutivos han retrocedido involuntariamente a una forma de pensar acerca de la competencia que está llevando a muchos sectores hacia la convergencia competitiva, lo que no es conveniente para nadie y tampoco es inevitable.

Los ejecutivos deben distinguir claramente entre la eficacia operacional y la estrategia. Ambas son esenciales, aunque sus agendas respectivas son diferentes.

La agenda operacional implica el mejoramiento continuo en todo lugar donde no existan los trade-offs. No hacerlo produce vulnerabilidad incluso para aquellas empresas que cuentan con una buena estrategia. La agenda operacional es el lugar adecuado para los cambios constantes, la flexibilidad y el trabajo arduo destinado a lograr la mejor práctica. En cambio, la agenda estratégica es el lugar adecuado para definir una posición única, hacer trade-offs bien definidos e intensificar el calce entre las actividades. Implica la búsqueda constante de formas de fortalecer y ampliar la posición de la empresa. La agenda estratégica exige disciplina y continuidad; sus enemigos son las distracciones y las concesiones.

La continuidad estratégica no implica una visión estática de la competencia. Una empresa debe mejorar su eficacia operacional permanentemente y tratar activamente de hacer

avanzar la frontera de la productividad; al mismo tiempo, se requiere un esfuerzo continuado para expandir su posicionamiento único y fortalecer el calce entre sus actividades. De hecho, la continuidad estratégica debería aumentar la eficacia del mejoramiento continuo en una organización.

Es probable que una empresa tenga que cambiar su estrategia si se producen cambios estructurales importantes en su sector. De hecho, a menudo las nuevas posiciones estratégicas surgen debido a cambios en el sector, y los nuevos competidores, libres de las restricciones impuestas por el pasado, pueden explotarlas con mayor facilidad. Sin embargo, la elección de una nueva posición para una empresa debe estar guiada por la capacidad para encontrar nuevos trade-offs y apalancar un nuevo sistema de actividades complementarias para que constituyan una ventaja sustentable. ♥

---

1. Describí el concepto de actividades y cómo utilizarlo para comprender la ventaja competitiva por primera vez en (Nueva York: The Free Press, 1985). Las ideas contenidas en este artículo desarrollan y amplían aquellos pensamientos.

2. Paul Milgrom y John Roberts comenzaron a investigar los aspectos económicos de los sistemas de funciones complementarias, actividades y funciones. Los autores se concentran en el advenimiento de la “manufactura moderna” como un nuevo conjunto de actividades complementarias; en la tendencia de las empresas a responder a los cambios externos con paquetes coherentes de respuestas internas y en la necesidad de una coordinación central –una estrategia– que alinee a los ejecutivos funcionales. En este último caso, modelan lo que durante largo tiempo ha sido un principio fundamental de la estrategia. Vea Paul Milgrom y John Roberts, “The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization”, *American Economic Review* 80 (1990): 511–528; Paul Milgrom, Yingyi Qian y John Roberts, “Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing”, *American Economic Review* 81 (1991) 84–88; y Paul Milgrom y John Roberts, “Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Changes in Manufacturing”, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19 (March–May 1995): 179–208.

3. El material sobre las estrategias minoristas está tomado en parte de Jan Rivkin, “The Rise of Retail Category Killers”, documento de trabajo inédito, enero 1995. Nicolaj Siggelkow preparó el estudio de caso sobre Gap.

---

Este artículo contó con la valiosa ayuda de muchas personas y empresas. El autor agradece en forma especial a Jan Rivkin, coautor de un artículo relacionado. Nicolaj Siggelkow, Dawn Sylvester y Lucia Marshall contribuyeron de manera importante con sus investigaciones. Tarun Khanna, Roger Martin y Anita McGahan aportaron comentarios particularmente completos.

---

**Michael E. Porter** tiene el grado de Bishop William Lawrence University Professor de la Universidad de Harvard en la Harvard Business School de Boston, Massachusetts.

Reimpresión R0811M-E

# La disciplina de los equipos

*¿Qué marca la diferencia entre un equipo que se desempeña bien y otro que no?*

por **Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith**

**PRINCIPIOS DE LOS** años 80, Bill Greenwood y una pequeña banda de ferroviarios rebeldes se tomaron gran parte de la cúpula ejecutiva de Burlington Northern y, a pesar de la amplia resistencia –incluso resentimiento– al interior de la empresa, crearon un negocio multimillonario en servicios de transporte de vehículos por tren. El Medical Products Group de Hewlett-Packard debe gran parte de su liderazgo en desempeño a los notables esfuerzos de Dean Morton, Lew Platt, Ben Holmes, Dick Alberding y un puñado de sus colegas que revitalizaron un negocio del sector salud que muchos otros habían dado por perdido. En Knight Rider, la visión “obsesionada con el cliente” de Jim Batton se arraigó en el *Tallahassee Democrat* cuando 14 entusiastas de la primera línea convirtieron un estatuto para eliminar errores en una misión de cambio mayor, y se llevaron el periódico completo consigo.

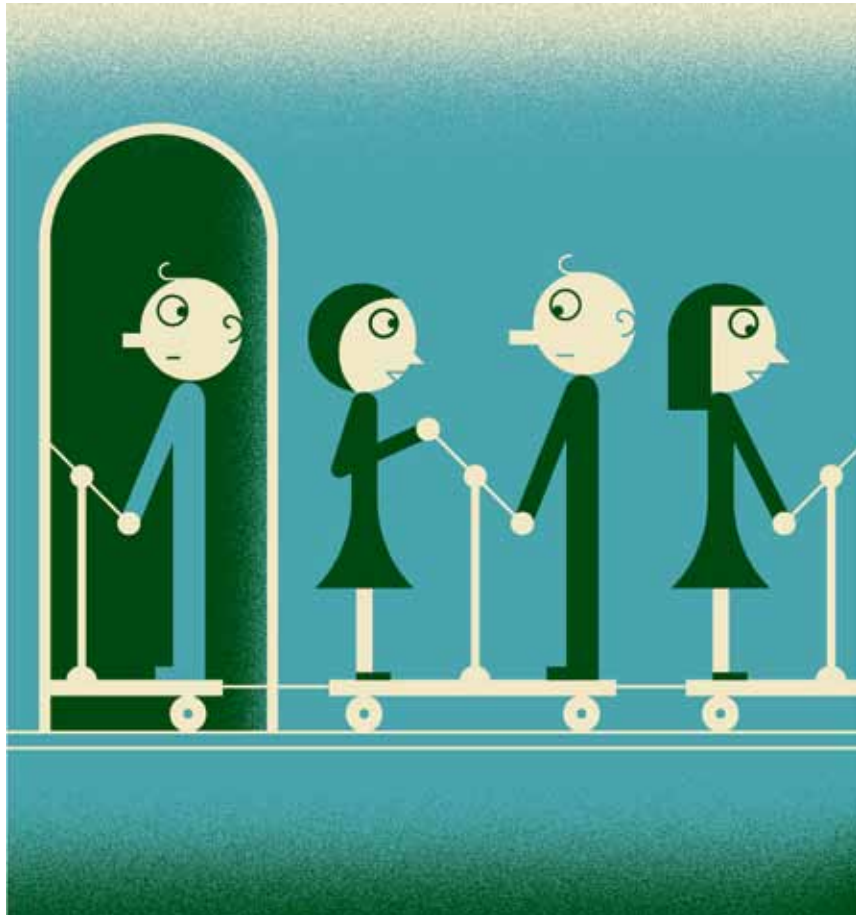
Tales son las historias y el trabajo de los equipos; equipos de verdad que funcionan, y no grupos amorfos a los que llamamos equipos porque creemos que la etiqueta es motivadora y energizante. La diferencia entre los equipos que funcionan y otros grupos que no lo hacen es un tema al cual la mayoría de nosotros presta demasiada poca atención. Parte del problema es que “equipo” es una palabra y un concepto demasiado familiar para todos (vea el recuadro “No todos los grupos son equipos: cómo advertir la diferencia”).

O al menos eso pensábamos cuando nos propusimos realizar la investigación para nuestro libro *The Wisdom of Teams* (Harper-Business, 1993). Queríamos descubrir qué es lo que diferencia a los diversos niveles de desempeño de equipo, dónde y cómo los equi-

Publicación original: marzo de 1993

Greg Mably





pos trabajan mejor y qué puede hacer la alta dirección para mejorar su eficacia. Conversamos con cientos de personas en más de 50 equipos distintos de 30 empresas y más allá, desde Motorola y Hewlett-Packard hasta la Operación Tormenta del Desierto y las Niñas Exploradoras.

Encontramos que existe una disciplina básica que hace que los equipos funcionen. También descubrimos que los equipos y el buen desempeño son inseparables: no se puede tener uno sin el otro. Pero las personas usan la palabra “equipo” tan vagamente que ésta se interpone en el camino del aprendizaje y de la aplicación de la disciplina que conduce al buen desempeño. Para que los ejecutivos tomen mejores decisiones sobre fomentar y usar equipos, y sobre cuándo y cómo hacerlo, es importante ser más precisos acerca de qué es y qué no es un equipo.

La mayoría de los ejecutivos abogan por el trabajo en equipo. Y deberían. El trabajo en equipo representa un conjunto de valores que fomenta el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconociendo sus intereses y logros. Tales valores ayudan a los equipos a desempeñarse

y también promueven el desempeño individual, así como el desempeño de toda una organización. Pero los valores del trabajo en equipo no son en sí exclusivos a los equipos, como tampoco son suficientes para asegurar el desempeño de un equipo (vea el recuadro “Construir el desempeño de equipo”).

Un equipo tampoco es cualquier grupo que trabaje en conjunto. Los comités, consejos y grupos de tarea no son necesariamente equipos. Los grupos no se convierten en equipos simplemente porque alguien los llama así. La totalidad de la fuerza de trabajo de una organización grande y compleja *nunca* es un equipo, pero piense cuán a menudo se cae en ese lugar común.

Para comprender cómo los equipos alcanzan un desempeño extra, debemos distinguir entre equipos y otras formas de grupos de trabajo. Esta distinción se manifiesta en los resultados de desempeño. El desempeño de un grupo de trabajo es una función de lo que sus miembros hacen en cuanto individuos. El desempeño de un equipo incluye tanto los resultados individuales, como lo que denominamos “productos de trabajo colectivo”. Un producto de trabajo colectivo es aquello en lo que dos o más miembros deben trabajar conjuntamente,

## La disciplina de los equipos

como entrevistas, encuestas o experimentos. Sea lo que fuere, un producto de trabajo colectivo refleja la contribución conjunta y real de los miembros de un equipo.

Los grupos de trabajo son tan frecuentes como eficaces en organizaciones grandes, donde la responsabilización individual es lo más importante. Los mejores grupos de trabajo se reúnen para compartir información, perspectivas y percepciones; para tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer mejor su trabajo, y para reforzar los estándares de desempeño individuales. Pero el foco siempre está puesto en las metas y responsabilidades individuales. Los miembros de los grupos de trabajo no se responsabilizan por resultados que no sean los propios. Tampoco intentan desarrollar contribuciones incrementales al desempeño que requieran del trabajo combinado de dos o más miembros.

Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto de la responsabilización individual como mutua. Los equipos se basan en más que la discusión, debate y decisión grupal; en más que compartir información y mejores prácticas de desempeño. Los equipos generan productos de trabajo definidos mediante las contribuciones conjuntas de sus miembros. Esto es lo que hace posible niveles de desempeño mayores que la suma de los mejores desempeños individuales de sus miembros. Dicho de manera simple, un equipo es más que la suma de sus partes.

El primer paso en desarrollar un enfoque disciplinado para la gestión de equipos es pensar en los equipos como unidades de desempeño discretas y no sólo como conjuntos de valores positivos. Habiendo observado y trabajado con cantidades de equipos en acción, tanto exitosos como fallidos, proponemos lo siguiente. Considérela una definición de trabajo o, mejor aún, una disciplina esencial que los equipos comparten: *un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables.*

La esencia de un equipo es el compromiso común. Sin él, los grupos se desempeñan como individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad de desempeño colectivo. Este tipo de compromiso requiere de un propósito en el cual los miembros del equipo puedan creer. Ya sea el propósito “transformar las contribuciones de los proveedores en satisfacción de los clientes”, “hacer de nuestra empresa una de la cual volvamos a sentirnos orgullosos”, o “demostrar que todos los niños pueden aprender”, los propósitos de equipo creíbles tienen un elemento relacionado con ganar, ser los primeros, revolucionar o estar a la vanguardia.

Los equipos desarrollan dirección, ímpetu y compromiso al configurar un propósito significativo. Incorporar sentido de propiedad y compromiso en el propósito del equipo no es, sin embargo, incompatible con tomar una dirección inicial desde fuera del equipo. El a menudo declarado supuesto de que un equipo no puede “apropiarse” de su propósito, a menos que la administración le deje actuar libremente, en la práctica confunde más que ayudar a los equipos potenciales. De hecho, el que un equipo cree enteramente un propósito por sí solo –por ejemplo, en situaciones de emprendimiento– es un caso de excepción.

La mayoría de los equipos exitosos configura sus propósitos en respuesta a una demanda u oportunidad puesta en su camino, usualmente por la alta dirección. Esto ayuda a los equipos a ponerse en marcha, al enmarcar ampliamente las expectativas de desempeño que tiene la empresa. La administración es responsable de clarificar los preceptos, la base lógica y el desafío de desempeño para el equipo, pero también debe permitir la flexibilidad suficiente para que el equipo desarrolle un compromiso a partir de su propia interpretación de ese propósito, conjunto de metas específicas, tiempos involucrados y enfoque.

Los mejores equipos invierten enormes cantidades de tiempo y esfuerzo explorando, configurando y acordando un propósito que les pertenezca tanto colectiva como individualmente. Esta

## No todos los grupos son equipos: cómo advertir la diferencia

### Grupo de trabajo

- Líder fuerte y claramente enfocado
- Responsabilización individual
- El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización
- Productos de trabajo individuales
- Sostiene reuniones eficientes
- Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como el desempeño financiero de la empresa)
- Discute, decide y delega

### Equipo

- Roles de liderazgo compartidos
- Responsabilización individual y mutua
- Propósito específico de equipo que es alcanzado por el propio equipo
- Productos de trabajo colectivo
- Fomenta la discusión abierta y reuniones activas de resolución de problemas
- Mide el desempeño directamente, evaluando los productos de trabajo colectivo
- Discute, decide y hace verdadero trabajo en conjunto

actividad de establecer el propósito continúa a lo largo de la vida del equipo. En contraste, los equipos fallidos rara vez desarrollan un propósito común. Por cualquier razón –un foco insuficiente en el desempeño, falta de esfuerzo, mal liderazgo– no se cohesionan en torno a una aspiración desafiante.

Los mejores equipos también traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, como reducir la tasa de rechazo de los proveedores en 50% o aumentar los puntajes en matemáticas de los graduados de 40% a 95%. En efecto, si un equipo no logra establecer metas de desempeño específicas o si esas metas no se relacionan directamente con el propósito general del equipo, sus miembros se confundirán, se separarán y volverán a un desempeño mediocre. En cambio, cuando los propósitos y las metas se refuerzan mutuamente y se combinan con el compromiso del equipo, se convierten en un poderoso motor de desempeño.

Transformar las directrices amplias en metas de desempeño específicas y cuantificables es el paso inicial más seguro para un equipo que intenta configurar un propósito significativo para sus miembros. Las metas específicas, como introducir un nuevo producto al mercado en menos de la mitad del tiempo normal, responder a todos los clientes dentro de 24 horas o alcanzar una tasa de cero defectos reduciendo simultáneamente los costos en 40%, proporcionan sólidos puntos de apoyo para los equipos. Las razones son varias:

- Las metas de desempeño específicas de equipo ayudan a definir un conjunto de productos de trabajo que son diferentes tanto de una misión propia de toda la organización como de los objetivos laborales individuales. Como consecuencia, tales productos de trabajo requieren de un esfuerzo colectivo de los miembros del equipo para que ocurra algo que, por sí

la meta o a reconsiderarla. Cuando estas metas son claras, las discusiones pueden enfocarse en cómo perseguirlas o si hay que cambiarlas; cuando las metas son ambiguas o no existen, estas discusiones son mucho menos productivas.

- La accesibilidad a las metas específicas ayuda a los equipos a mantener el foco en el logro de resultados. Un equipo de desarrollo de productos en la División de Sistemas Periféricos de Eli Lilly estableció un conjunto de criterios para la introducción en el mercado de una sonda ultrasónica que ayudaría a los médicos a ubicar venas y arterias profundas. La sonda debía tener una señal que fuera audible a través de una profundidad de tejido especificada, ser capaz de ser fabricada a una tasa de 100 diarias, y tener un costo por unidad menor que el monto preestablecido. Dado que el equipo podía medir su progreso en relación a cada uno de estos objetivos específicos, a lo largo del proceso de desarrollo, el equipo pudo saber dónde estaba parado. O lograba sus metas o no lo hacía.

- Tal como lo ilustran Outward Bound y otros programas de formación de equipos, los objetivos específicos tienen un efecto nivelador propicio para la conducta del equipo. Cuando un grupo pequeño de personas se desafía a sobrepasar un obstáculo o a reducir en 50% el tiempo del ciclo, sus respectivos títulos, ventajas y otros galones se desvanecen en el fondo. Más que el estatus o personalidad de una persona, los equipos que tienen éxito evalúan qué y cómo puede cada individuo contribuir a la meta del equipo y, más importante aún, hacer en términos del objetivo de desempeño.

- Las metas específicas permiten a un equipo lograr pequeñas victorias, mientras persigue un propósito más amplio. Estas pequeñas victorias son invaluable a la hora de construir compromiso y superar los inevitables obstáculos que surgen

## La gente utiliza la palabra “equipo” de manera tan general que interfiere con el modo de aprendizaje y de aplicación de **la disciplina que conlleva a un buen desempeño.**

mismo o a partir de ello, le agregue valor a los resultados. En cambio, el hecho de reunirse de vez en cuando para tomar decisiones no sustentará el desempeño de equipo.

- La especificidad de los objetivos de desempeño facilita una comunicación clara y un conflicto constructivo al interior del equipo. Por ejemplo, cuando un equipo a nivel de la planta establece la meta de reducir el tiempo promedio de reconversión de las máquinas a dos horas, la claridad de la meta obliga al equipo a concentrarse en lo que podría tomarles para lograr

en el camino de un propósito de más largo plazo. Por ejemplo, el equipo de Knight Riders mencionado al comienzo convirtió una meta estrecha, que era eliminar errores, en un propósito de servicio al cliente convincente.

- Las metas de desempeño son convincentes. Son símbolos de realización que motivan y energizan. Desafían a las personas de un equipo a comprometerse como equipo, a hacer la diferencia. El drama, la urgencia y el saludable temor a fallar se combinan para impulsar a los equipos que tienen su ojo

## Construir el desempeño de equipo

Aunque no existe una receta garantizada para cómo construir el desempeño de equipo, hemos observado una serie de enfoques compartidos por equipos exitosos.

**Establecer urgencia, estándares de desempeño exigentes y dirección.** Todos los miembros de un equipo necesitan creer que el equipo tiene propósitos urgentes y valiosos, y quieren saber cuáles son las expectativas. De hecho, cuanto más urgente y significativa es la base lógica, más probable es que el equipo realice su potencial de desempeño. Tal fue el caso de un equipo de servicio al cliente, al que se le dijo que un mayor crecimiento de toda la empresa sería imposible sin mejoras sustantivas en esa área. Los equipos trabajan mejor en un contexto desafiante. Por eso las empresas con éticas de desempeño fuertes suelen formar equipos rápidamente.

**Seleccionar a los miembros por sus habilidades y potencial de habilidades, no por su personalidad.** Ningún equipo tiene éxito sin las habilidades necesarias para lograr su propósito y metas de desempeño. Pero la mayoría de los equipos dilucidan las habilidades que necesitarán después de formarse. El ejecutivo sabio escogerá a las personas por sus habilidades existentes y por su potencial para mejorarlas y aprender otras nuevas.

**Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones. Las impresiones iniciales siempre tienen un enorme significado.** Cuando los equipos potenciales se reúnen por primera vez, cada miembro monitorea las señales dadas por los otros para confirmar, suspender o disipar supuestos y preocupaciones. Prestan especial atención a aquellos con autoridad: el líder del equipo o cualquier ejecutivo que establezca, supervise o influya de cualquier forma en el equipo. Y, como siempre, lo que esos líderes hagan es más importante que lo que digan. Si un alto ejecutivo abandona la reunión inicial del equipo para contestar una llamada telefónica diez minutos después de iniciada la sesión, las personas entenderán el mensaje.

**Establecer algunas reglas claras de conducta.** Todos los equipos eficaces desarrollan reglas de conducta al inicio para ayudarles a lograr su propósito y sus metas de desempeño. Las reglas iniciales cruciales se relacionan con asistencia (“sin interrupciones para responder llamadas”), discusión (“no hay

vacas sagradas”), confidencialidad (“lo único que sale de esta habitación es lo acordado”), enfoque analítico (“los datos son amigos”), orientación al producto final (“cada uno recibe una tarea y la cumple”), confrontación constructiva (“no repartir culpas”) y, lo más importante, contribuciones (“todos hacen trabajo de verdad”).

**Establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño.** La mayoría de los equipos eficaces monitorea su avance hacia hitos clave de desempeño. Estos hitos pueden activarse estableciendo inmediatamente algunas metas desafiantes que puedan ser alcanzadas temprano. No existe tal cosa como un equipo real sin resultados de desempeño, por lo que mientras antes se llegue al resultado, más pronto se consolida el equipo.

**Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos e información.** La nueva información hace que un equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de desempeño, ayudando así al equipo a configurar un propósito común, fijar metas más claras y mejorar su enfoque común. Un equipo de mejoramiento de calidad en una planta sabía que el costo de una baja calidad era alto, pero no fue sino hasta que investigaron los distintos tipos de defectos y asignaron un precio a cada uno que supieron cuál sería el siguiente paso. A la inversa, los equipos yerran cuando suponen que toda la información necesaria existe en la experiencia colectiva y en el conocimiento de sus miembros.

**Pasar juntos mucho tiempo.** El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben pasar juntos mucho tiempo, programado o no, especialmente al comienzo. De hecho, la compenetración creativa y personal requiere de interacciones espontáneas y casuales, tanto como de revisar hojas de cálculo y entrevistar a clientes. Demasiadas veces, los ejecutivos ocupados minimizan intencionalmente el tiempo que pasan juntos. Los equipos exitosos que hemos observado se daban el tiempo para aprender a ser un equipo. Este tiempo no necesariamente debe pasarse siempre en proximidad física; las comunicaciones electrónicas o por teléfono también cuentan como tiempo en conjunto.

**Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa.** El reforzamiento positivo funciona tanto en un contexto de equipo como en otros. Repartir “estrellas doradas” ayuda a configurar nuevas conductas cruciales para el desempeño de equipo. Por ejemplo, si las personas en el grupo están alertas a los esfuerzos iniciales de una persona tímida por hablar y contribuir, pueden dar el reforzamiento positivo que fomenta futuras contribuciones. Existen muchas formas de reconocer y premiar el desempeño de equipo más allá de la compensación directa, desde un alto ejecutivo que habla directamente al equipo sobre la urgencia de su misión hasta usar premios para reconocer las contribuciones. Al final, sin embargo, la satisfacción compartida por un equipo ante su propio desempeño se convierte en la recompensa más preciada.



colectivo puesto en una meta accesible pero desafiante. Nadie más que el equipo puede hacerlo realidad. Es su desafío.

La combinación de propósito y metas específicas es esencial para el desempeño. Cada uno depende del otro para seguir siendo relevantes y vitales. Metas de desempeño claras ayudan a un equipo a hacer un seguimiento del avance y a responsabilizarse; mientras más amplias e incluso más nobles, las aspiraciones en el propósito de un equipo proveen una energía emocional y con sentido.

Prácticamente todos los equipos eficaces que hemos conocido, de los que hemos leído o escuchado, o de los que hemos sido miembros, han estado compuestos por entre dos y 25 personas. Por ejemplo, el equipo de transporte de vehículos

de arreglárselas mejor. Cualquiera que haya experimentado alguno de estos ejercicios comprende lo frustrante que puede ser. Este tipo de error tiende a reforzar el cinismo, el cual se interpondrá en los futuros esfuerzos del equipo.

Además de encontrar el tamaño correcto, los equipos deben desarrollar la combinación de habilidades adecuada; esto es, cada una de las habilidades complementarias necesarias para el trabajo del equipo. Por muy obvio que suene, se trata de un fracaso común de los equipos potenciales. Los requerimientos de habilidades caben dentro de tres categorías que son bastante auto-evidentes:

**Experticia técnica o funcional.** Para un grupo de médicos tendría poco sentido litigar un caso de discriminación laboral

## Para que los gerentes tomen mejores decisiones sobre cuándo, cómo o si deben estimular y utilizar equipos, es importante ser más preciso con respecto a la definición de **lo que constituye o no un equipo.**

de Burlington Northern tenía siete miembros; y el equipo del periódico de Knight Riders, 14. La mayoría de ellos sumaba menos de diez. Hay que admitir que el tamaño pequeño es más una guía pragmática que una necesidad absoluta para el éxito. Un alto número de personas, digamos unas 50 o más, en teoría pueden convertirse en un equipo. Pero los grupos de ese tamaño es más probable que se dividan en subequipos, que el hecho de que funcionen como una sola unidad.

¿Por qué es así? Números altos de personas tienen problemas para interactuar de constructivamente como un grupo, y más aún para hacer juntos el trabajo de verdad. Es mucho más probable que diez personas, más que 50, trabajen sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas, en pos de un plan común y para responsabilizarse conjuntamente de los resultados.

Los grupos grandes también enfrentan problemas logísticos, como encontrar el espacio físico y el tiempo suficientes para reunirse. Además, encaran restricciones más complejas, como las conductas de multitud y de rebaño, lo cual impide el intenso intercambio de puntos de vista necesario para construir un equipo. En consecuencia, cuando intentan desarrollar un propósito común, usualmente sólo generan “misiones” superficiales y fines bien intencionados, los que no pueden ser traducidos en objetivos concretos. Muy pronto, suelen alcanzar un punto en que las reuniones se vuelven una obligación, una señal clara de que la mayoría en el grupo no sabe con certidumbre por qué se han reunido, más allá de la noción

en un tribunal. Pero con frecuencia equipos de doctores y abogados abordan casos de negligencia médica y de lesiones personales. De manera similar, los grupos de desarrollo de productos que incluyen sólo a expertos en marketing o sólo a ingenieros, es menos probable que tengan el éxito de aquellos que cuentan con las habilidades complementarias de ambos.

**Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones.** Los equipos deben ser capaces de identificar los problemas y oportunidades que enfrentan, de evaluar las opciones que tienen para avanzar, y luego hacer las concesiones y tomar las decisiones necesarias sobre cómo proceder. La mayoría de los equipos necesita miembros con estas habilidades para iniciar su trabajo, aunque muchos las desarrollarán mejor una vez que estén en funciones.

**Habilidades interpersonales.** Una comprensión y propósito comunes no pueden surgir sin una comunicación eficaz y conflicto constructivo, lo cual a su vez depende de habilidades interpersonales. Estas habilidades incluyen correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, escuchar activamente, otorgar el beneficio de la duda, y reconocer los intereses y logros de los otros.

Obviamente, un equipo no puede comenzar sin un complemento mínimo de habilidades, especialmente técnicas y funcionales. Aún así, piense en cuán a menudo usted ha sido parte de un equipo, cuyos miembros fueron escogidos fundamentalmente sobre la base de su compatibilidad personal o posición formal dentro de la organización, y en el cual no se

pensó lo suficiente en la combinación de habilidades de sus miembros.

También es muy frecuente que se enfatice demasiado en las habilidades a la hora de seleccionar un equipo. Sin embargo, en todos los equipos exitosos que hemos conocido, al comienzo ninguno contaba con todas las habilidades necesarias. Por ejemplo, el equipo de Burlington Northern inicialmente no contaba con miembros que fueran expertos en marketing, a pesar de que su desafío de desempeño era uno de marketing. De hecho, descubrimos que los equipos son vehículos

personalidades y prejuicios. Un equipo sólo puede desarrollar y acordar el mejor enfoque para alcanzar sus metas, mediante el descubrimiento y la comprensión mutuos de cómo aplicar todos sus recursos humanos a un propósito común. En el corazón de estas largas y, en ocasiones, difíciles interacciones se encuentra un proceso de construcción de compromiso, en el cual el equipo explora sinceramente quién está más capacitado para cada una de las tareas, así como la manera en que se armonizaran los roles individuales. En efecto, el equipo establece un contrato social entre sus miembros, el cual se

# Los equipos más exitosos **formulan sus propósitos en respuesta a una oportunidad** que se les presenta en el camino.

poderosos para desarrollar las habilidades que se requieren para lograr el desafío de desempeño del equipo. Por consiguiente, la selección de los miembros de un equipo debería montarse tanto sobre el potencial de habilidades como sobre las habilidades que ya han sido probadas.

Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un enfoque común; esto es, con la forma en la que trabajarán en conjunto para cumplir con su propósito. Los equipos deben acordar quién realizará determinados trabajos, cómo se establecerán y se adherirá a los cronogramas, cómo se ganará la membresía permanente en el equipo, y cómo el equipo adoptará o modificará sus decisiones. Este elemento de compromiso es tan importante para el desempeño de equipo como el compromiso del equipo con su propósito y metas.

El acuerdo sobre los aspectos específicos del trabajo y cómo se acomodan para integrar las habilidades individuales y el desempeño de equipo superior, se encuentra en el corazón de la configuración de un enfoque común. Quizás sea autoevidente que un enfoque que delegue el trabajo de verdad a unos pocos miembros (o a personas extrañas a él), y que por tanto sólo depende de reuniones y revisiones para su “trabajo conjunto”, no se capaz de sostener a un equipo de verdad. Cada miembro de un equipo exitoso realiza cantidades equivalentes de trabajo de verdad; todos los miembros, incluyendo al líder de equipo, contribuyen de maneras concretas al producto de trabajo del equipo. Este un elemento muy importante de la lógica emocional que impulsa el desempeño de equipo.

Cuando los individuos se aproximan a una situación de equipo, especialmente en contextos empresariales, cada uno tiene asignaciones de trabajo preexistentes así como fortalezas y debilidades que reflejan una variedad de talentos, antecedentes,

relaciona con su propósito y sus guías, e instituye la forma con la que deberán trabajar juntos.

Ningún grupo se convierte en un equipo hasta que pueda responsabilizarse como equipo. Al igual que el propósito y enfoque comunes, la responsabilización mutua es una dura prueba. Piense, por ejemplo, en la diferencia sutil, pero crucial, entre “el jefe me hizo responsable” y “nosotros nos responsabilizamos”. El primer caso puede llevar al segundo, pero sin el segundo no puede haber un equipo.

Empresas como Hewlett-Packard y Motorola tienen una ética de desempeño arraigada que posibilita que los equipos se formen orgánicamente, cuando se presenta un desafío de desempeño claro que requiere un esfuerzo colectivo más que individual. En estas empresas, el factor de responsabilización mutua es un lugar común. “Estar en el mismo barco” es la forma con la que se realiza su juego de desempeño.

En lo central, la responsabilización de equipo son las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros mismos y a los otros, promesas que sostienen a dos aspectos cruciales de los equipos: compromiso y confianza. La mayoría de nosotros nos incorporamos a una situación de equipo potencial de forma cautelosa, porque el individualismo y la experiencia arraigados nos desaniman a colocar nuestros destinos en las manos de otros o a aceptar responsabilidad por otros. Los equipos no tienen éxito al ignorar tal conducta.

La responsabilización mutua no puede ser impuesta, al igual que las personas no pueden ser obligadas a confiar entre ellas. Pero cuando los equipos comparten un propósito común, metas y un enfoque, la responsabilización mutua surge como una contraparte natural. La responsabilización emerge de y refuerza el tiempo, la energía y la acción invertida, al

comprender lo que el equipo está tratando de lograr y la mejor forma de hacerlo.

Cuando las personas trabajan en conjunto en pos de un objetivo común, la confianza y el compromiso le siguen. En consecuencia, los equipos que gozan de un compromiso y enfoque comunes y fuertes, inevitablemente se responsabilizan, como individuos y como equipo, del desempeño de equipo. Este sentido de responsabilización mutua también produce las ricas recompensas de un logro mutuo que son compartidas por todos. Lo que hemos escuchado, una y otra vez, de miembros de equipos eficaces es que la experiencia fue energizante y motivadora, de una manera tal que sus trabajos “normales” jamás habrían igualar.

Por otra parte, los grupos establecidos principalmente para convertirse en un equipo o para el mejoramiento del trabajo, de la comunicación, de la eficacia organizacional o de la excelencia, rara vez se convierten en equipos eficaces, como queda demostrado con los sentimientos encontrados que han quedado en muchas empresas, después de experimentar con “círculos de calidad”, los que nunca tradujeron “calidad” en metas específicas. Sólo cuando se establecen metas de desempeño apropiadas, el proceso de discusión de las metas y los enfoques

con un inicio rápido y constructivo, y abordar la entrega final del control que es necesaria para que las recomendaciones se implementen.

La clave del primer problema radica en la claridad del estado del equipo y en la composición de sus miembros. Además de querer saber por qué son importantes sus esfuerzos y cómo, las fuerzas de tarea necesitan una definición clara de la administración respecto de quiénes esperan que participen y sobre el compromiso de tiempo requerido. La gerencia puede ayudar en ello, al asegurarse de que el equipo incluya a personas con las habilidades y la influencia necesarias para generar recomendaciones prácticas que harán sentir su peso a lo largo de la organización. Más aún, la dirección puede ayudar al equipo a obtener la cooperación necesaria, abriendo las puertas y abordando los obstáculos políticos.

Fallar la entrega de control es casi siempre el problema que obstaculiza a los equipos que recomiendan cosas. Para evitar esto, la transferencia de la responsabilidad sobre las recomendaciones, a aquellos que deben implementarlas, exige tiempo y atención de la alta gerencia. Mientras más sean los altos ejecutivos que asuman que las recomendaciones “ocurrirán”, es menos probable que así sea. Mientras mayor sea

## Cada miembro de un equipo exitoso

hace cantidades equivalentes de trabajo real, esto incluye al líder del equipo. Este es un elemento muy importante de la lógica emocional que guía el desempeño del equipo.

sobre ellas puede brindarle a los miembros una opción más clara: pueden discrepar de una meta y del camino que escoge el equipo y, en efecto, descartar o adherir y hacerse responsables con y hacia sus compañeros de equipo.

La disciplina de los equipos que hemos delineado es crucial para el éxito de todos los equipos. Pero también es útil ir de un paso a la vez. La mayoría de los equipos puede ser clasificada en una de tres formas: equipos que recomiendan cosas, equipos que hacen o producen cosas y equipos que administran cosas. Dada nuestra experiencia, cada tipo enfrenta un conjunto característico de desafíos.

**Equipos que recomiendan cosas.** Estos equipos incluyen las fuerzas de tarea; los grupos de proyecto; y grupos de auditoría, calidad o seguridad, a los cuales se les pide estudiar o resolver determinados problemas. Los equipos que recomiendan cosas casi siempre tienen plazos de término preestablecidos. Existen dos problemas que son únicos de estos equipos: partir

el involucramiento de los miembros de la fuerza de tarea en la implementación de sus recomendaciones, es más probable que ellas se implementen.

Puesto que en gran medida serán personas externas a la fuerza de tarea las que se llevarán la pelota, es crucial involucrarlas temprana y frecuentemente en el proceso, por cierto mucho antes de que las recomendaciones hayan sido concluidas. Tal participación puede adoptar muchas formas, incluyendo la participación en entrevistas, ayudar con análisis, y conducir experimentos y ensayos. Como mínimo, todos los que son responsables de la implementación deberían recibir información acerca del propósito, enfoque y objetivos de la fuerza de tarea al comienzo de la labor, así como también revisiones regulares sobre el avance.

**Equipos que hacen o producen cosas.** Estos equipos incluyen personas en o cerca de la primera línea, quienes son responsables de la manufactura básica, desarrollo, operaciones,

marketing, ventas, servicios y otras actividades que le agregan valor a una empresa. Con algunas excepciones, como los equipos de desarrollo de nuevos productos o de diseño de procesos, los equipos que hacen o producen cosas suelen no tener fechas de término porque sus actividades son continuas.

Al decidir donde puede tener mayor impacto el desempeño de equipo, la alta gerencia debería concentrarse en lo que denominamos los “puntos de entrega críticos” de una empresa; esto es, aquellos lugares donde el costo y el valor de los productos y servicios de la empresa están más directamente determinados. Estos puntos de entrega críticos deberían incluir los lugares en los que se gestionan las cuentas, se efectúa el servicio al cliente, se diseñan los productos, y es determinada la productividad. Si el desempeño en los puntos de entrega críticos depende de combinar habilidades, perspectivas y juicios múltiples en tiempo real, entonces, la opción de un equipo es la más inteligente.

Cuando una organización requiere un número significativo de equipos en estos puntos, el desafío puro de maximizar el

**Equipos que administran cosas.** A pesar del hecho de que muchos líderes se refieren al grupo que les reporta como un equipo, pocos grupos lo son realmente. Y los grupos que se convierten en verdaderos equipos rara vez piensan que lo son porque están muy enfocados en los resultados. Sin embargo, la oportunidad para estos equipos incluye grupos desde la cumbre de la empresa hacia abajo, atravesando los niveles divisionales o funcionales. Sin importar si está a cargo de miles de personas o de sólo un puñado, mientras el grupo supervise alguna empresa, programa en curso o alguna actividad funcional significativa, se trata de un equipo que maneja cosas.

El principal problema que enfrentan estos equipos es determinar si un enfoque de equipo de verdad es el adecuado. Muchos grupos que manejan cosas pueden ser más eficaces como grupos de trabajo que como equipos. El juicio básico es si la suma de lo mejor de los individuos será suficiente para el desafío de desempeño a mano, o si el grupo debe lograr un desempeño incremental substancial que requiere de productos

# Los miembros de los **equipos eficientes consideran la experiencia como una energizante y motivadora** de un modo tal que las tareas “normales” no pueden igualar.

desempeño de éstos demandará un conjunto de procesos de gestión, construidos cuidadosamente y enfocados en el desempeño. El problema para la alta gerencia es cómo construir los sistemas y soportes de procesos necesarios, sin caer en la trampa de promover equipos sólo por hacerlo.

Retornando a nuestro análisis de la disciplina básica de los equipos, el imperativo aquí es un foco persistente en el desempeño. Si la administración falla en prestarle una atención constante al vínculo entre equipos y desempeño, la organización se convencerá de que “este año estamos haciendo ‘equipos’”. La alta gerencia puede ayudar mediante el establecimiento de procesos como esquemas de pago y capacitación a los equipos, que respondan a sus necesidades de tiempo real; pero sobre todo, la alta gerencia debe realizar demandas claras y convincentes a los equipos y luego prestar una atención constante a sus avances, en relación a los aspectos básicos de los equipos y a los resultados de desempeño. Esto significa enfocarse en equipos específicos y en desafíos de desempeño específicos. De lo contrario, “desempeño” como “equipo” se convertirán en clichés.

de trabajo conjunto reales. Aunque la opción de un equipo promete un desempeño mejor, también conlleva más riesgos, y los ejecutivos deben ser brutalmente honestos al evaluar los tradeoff asociados.

Es probable que los miembros tengan que superar una reticencia natural a confiar su destino en otros. El precio de fingir el enfoque de equipo es alto: en el mejor caso, los miembros son distraídos de sus metas individuales, los costos sobrepasan a los beneficios, y las personas resienten la imposición sobre su tiempo y prioridades. En el peor, se desarrollan animosidades graves que incluso rebajan el potencial de lo mejor de las personas, propio del enfoque de los grupos de trabajo.

Los grupos de trabajo presentan menores riesgos. Los grupos de trabajo eficaces necesitan poco tiempo para configurar su propósito, dado que por lo general es el líder el que lo establece. Las reuniones se realizan a partir de agendas ya priorizadas. Y las decisiones son implementadas mediante asignaciones individuales y responsabilidades específicas. Por tanto, si las aspiraciones de desempeño pueden ser logradas con individuos que hacen bien su trabajo, el enfoque de grupo de



By Alberto Kalach

La mejor inversión en Reforma



# REFORMA27

EL CENTRO DE LA EXCLUSIVIDAD

La experiencia de vivir en Reforma, la zona de *mayor plusvalía*  
y disfrutar de un gran espectáculo a sólo unos pasos.

*Preventa de  
exclusivos departamentos*



Paseo de la Reforma 27, Col. Juárez Deleg. Cuauhtémoc México, D.F.  
C.P. 06600 Tels. (55) 55 35 39 00 / 30  
[reforma27@viveica.com.mx](mailto:reforma27@viveica.com.mx) / [www.reforma27.com.mx](http://www.reforma27.com.mx)

**ICA** residencial  
Vive consentido.

## La disciplina de los equipos

trabajo es más confortable, menos riesgoso y menos disruptivo que intentar niveles de desempeño de equipo que son más elusivos. Realmente, si no existe necesidad para el enfoque de equipo, tiene mucho más sentido los esfuerzos realizados para mejorar la eficacia del grupo, que enfrentar dificultades al tratar de convertirse en un equipo.

Dicho esto, creemos que el nivel de desempeño adicional que pueden lograr los equipos se está convirtiendo en algo crucial para un creciente número de empresas, especialmente mientras atraviesan cambios importantes, durante los cuales el desempeño de la empresa depende de un cambio de conducta de base amplia. Cuando la alta gerencia usa a los equipos para manejar cosas, debería asegurarse de que el equipo tenga éxito al identificar las metas y propósitos específicos.

Este es un segundo problema importante para los equipos que administran cosas. Muy a menudo, estos equipos confunden la misión de la organización toda con el propósito específico del grupo pequeño en la cumbre. La disciplina de los equipos nos dice que para que se forme un equipo de verdad, debe existir un propósito de equipo que sea distintivo y específico para el grupo pequeño, y que requiere que sus miembros se arremanguen las camisas y cumplan con algo que va más allá de productos finales individuales. Si para evaluar la eficacia general un grupo de ejecutivos se fija sólo en el desempeño económico de la parte de la organización que maneja, el grupo no tendrá ninguna meta de desempeño de equipo.

Aunque la disciplina de los equipos básica no es distinta para ellos, los equipos en la cima son ciertamente los más difíciles. Las complejidades de los desafíos de largo plazo, las altas demandas sobre el tiempo de los ejecutivos, y el individualismo altamente asentado de las personas en los altos cargos, conspiran en contra de los equipos en la cumbre. Al mismo tiempo, los equipos en la cima son los más poderosos. En un inicio, pensábamos que tales equipos eran prácticamente imposibles. Esto es porque examinábamos los equipos según eran definidos por la estructura organizacional formal; esto es, el líder y todas las personas que le reportaban eran lo mismo que el equipo. Entonces descubrimos que los verdaderos equipos en la cumbre eran a menudo más pequeños y menos formalizados: Whitehead y Weinberg en Goldman Sachs; Hewlett y Packard en HP; Krasnoff, Pall y Hardy en Pall Corporation; Kendall, Pearson y Calloway en Pepsi; Haas y Haas en Levi Strauss; Batten y Rider en Knight Rider. En su mayoría se trataba de dos o tres, con una ocasional cuarta persona.

Sin embargo, los verdaderos equipos en la cumbre de organizaciones grandes y complejas aún son muy escasos. Demasiados grupos en la cima de las grandes empresas evitan innecesariamente alcanzar niveles de desempeño de equipos verdaderos, porque asumen que todos los reportes directos deben estar en el equipo; que las metas del equipo deben ser

idénticas a las de la empresa; que las posiciones de los miembros del equipo, más que sus habilidades, son las que determinan sus roles respectivos; que un equipo debe ser un equipo todo el tiempo; y que al líder del equipo no le corresponde hacer el trabajo de verdad.

Por muy comprensibles que sean estos supuestos, la mayoría de ellos no están garantizados. No se aplican a los equipos en la cumbre que hemos observado, y cuando son reemplazados con supuestos más realistas y flexibles, que permiten que se aplique la disciplina de equipo, un desempeño de equipo real en la cima puede ocurrir y ocurre. Más aún, mientras más y más empresas se enfrentan a la necesidad de gestionar cambios importantes a lo largo de sus organizaciones veremos más equipos verdaderos en la cima.

Creemos que los equipos se convertirán en la unidad primaria de desempeño en las organizaciones de alto desempeño. Pero eso no significa que los equipos desplazarán a la oportunidad individual o a las jerarquías y procesos formales. Más bien, los equipos reforzarán las estructuras existentes sin reemplazarlas. Una oportunidad de equipo existe dondequiera que la jerarquía o los límites organizacionales inhiben las habilidades y perspectivas necesarias para obtener resultados óptimos. Así, la innovación en nuevos productos exige preservar la excelencia funcional mediante la estructura, al tiempo de erradicar el sesgo funcional mediante los equipos. Y la productividad en la primera línea exige preservar la dirección y la guía mediante la jerarquía, al tiempo de obtener energía y flexibilidad mediante equipos autogestionados.

Estamos convencidos de que cada empresa enfrenta desafíos de desempeño específicos, para los cuales los equipos son el vehículo más práctico y poderoso de que dispone la alta dirección. Por lo tanto, el rol crucial de los altos ejecutivos es preocuparse del desempeño de la empresa y del tipo de equipos que pueden alcanzarlo. Esto significa que los altos ejecutivos deben reconocer el potencial único de un equipo para lograr resultados, desplegar estratégicamente a los equipos cuando son la mejor herramienta para el trabajo y fomentar la disciplina básica que los hará eficaces. Al hacerlo, la alta dirección crea el tipo de ambiente que posibilita el desempeño de equipo, así como individual y organizacional. ▣

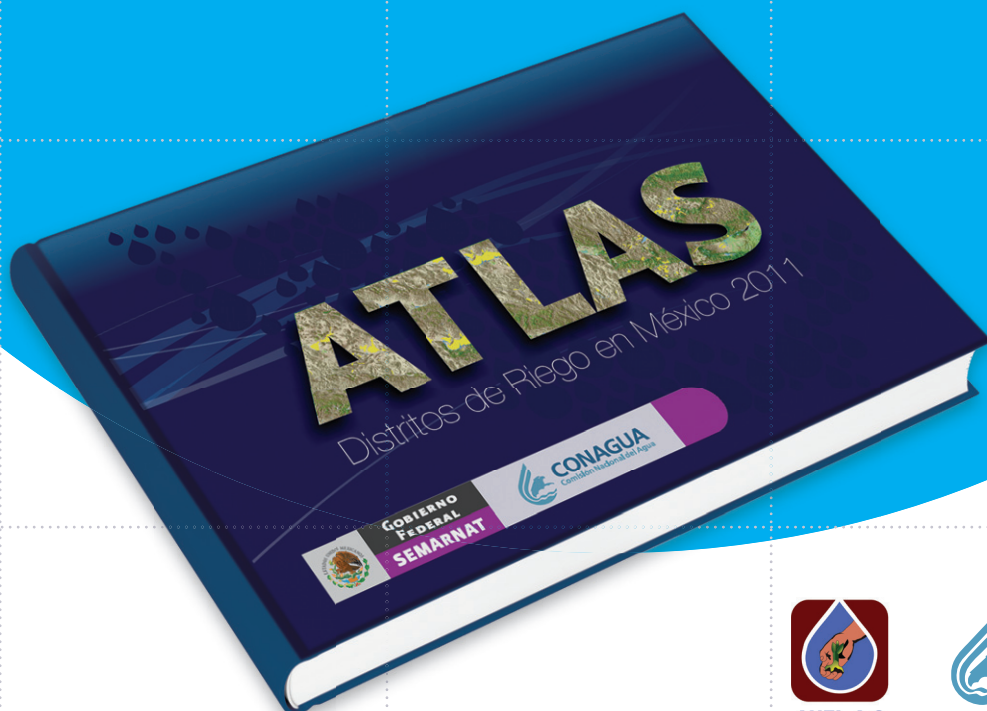
---

**Jon R. Katzenbach** es socio principal de Booz & Company en la oficina de Nueva York, y fue director de McKinsey & Company. Su libro más reciente es *Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force* (Crown Business, 2003). **Douglas K. Smith** es consultor organizacional y ex socio de McKinsey & Company. Su libro más reciente es *On Value and Values: Thinking Differently About We in an Age of Me* (Financial Times Prentice Hall, 2004).

Reimpresión R0507P-E

# más de **100** planos

Planos georeferenciados e integrados en modelos de sistemas de información geográfica, infraestructura hidroagrícola y planos catastrales **de Distritos de Riego.**



La Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), en coordinación con la Asociación Nacional de Especialistas en Irrigación (ANEI), pone a disposición de organismos públicos y privados, casas de estudio y público en general la publicación

## ***Atlas: distritos de riego en México 2011.***

### **Directorio CONAGUA**

Ing. José Luis Lueghe Tamargo  
Director General de la Comisión Nacional del Agua

Ing. Sergio Soto Priante  
Subdirector General de Infraestructura Hidroagrícola

Dr. Luis Rendón Pimentel  
Gerente de Distritos de Riego

Ing. Adrián Hernández Rodríguez  
Coordinador del Programa Rehabilitación y Modernización de Distritos de Riego

### **Directorio ANEI**

Dr. Enrique Mejía Saenz  
Presidente del Comité Directivo Nacional

Ing. Galdino Daniel González Covarrubias  
Vicepresidente del Comité Directivo Nacional

Dr. Jesús Chávez Morales  
Secretario Académico

Dr. Félix V. González Cossío  
Secretario de Vinculación

M.C. Ricardo Ávila Balcázar  
Secretario Administrativo

### **Directorio Colegio de Postgraduados**

Dr. Francisco Gavi Reyes  
Secretario Académico y Responsable del Despacho de la Dirección General

Dr. J. Jesús Vargas Hernández  
Director del campus Montecillo  
Dr. Héctor Flores Magdaleno  
Coordinador del Posgrado de Hidrociencias

Dr. Enrique Palacios Vélez  
Responsable del Área de Ingeniería y Administración de Recursos Hidráulicos

### **Equipo técnico**

Dr. Enrique Mejía Saenz  
Coordinación General

### **Coordinación técnica**

M.C. Agustín Rodríguez González  
Dr. Jorge Arturo Salgado Tránsito  
M.C. Ana Laura Santos Hernández  
Ing. Georgina Joselyn Flores Zavala

### **Asesores**

Dr. Francisco Gavi Reyes  
Dr. Enrique Palacios Vélez  
Dr. Jesús Chávez Morales

Ing. Adrián Hernández Rodríguez  
Ing. Jorge A. Argueta Spindola  
Ing. Josafat Caballero Luis  
Dr. David Vásquez Soto  
Dr. Jorge Flores Velázquez  
Dr. Roberto Ascencio Hernández

### **Diseño de Atlas: distritos de riego en México 2011**

Ing. Alejandra Flores Ávalos  
Ing. Jorge Alejandro de la Torre Hermosillo  
Tec. Daniel Alvarado García



**GREEN  
CROSS**  
International

**A PARTNERSHIP TO BENEFIT  
ENVIRONMENTAL CHARITIES**

Leonardo DiCaprio and TAG Heuer have joined forces  
to contribute to Green Cross International initiatives.  
To learn more please visit [www.tagheuer.com](http://www.tagheuer.com)

**WHAT ARE YOU MADE OF?**



**TAGHeuer**

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860