

Conclusión

Los cambios generacionales descritos en las líneas anteriores ejercerán una fuerte influencia sobre los empleados de la organización del futuro, en cuanto a lo que esperan de sus managers y líderes. Es evidente que los métodos informarán los más efectivos en la persuasión y el trabajo en equipo, se-
 embargo, el dilema para los directivos es que las transiciones generacionales son como el mar de fondo; su fuerza no es totalmente visible en la superficie. Pero la experimentamos en los sucesos de un día al cabo del cual nos preguntamos con asombro por qué Mark, de cuarenta años, prefiere aplicar la decisión de un equipo antes que decidir por su cuenta; o por qué Ashley, de veintinueve años, renunció a la compañía después de dos rápidos ascensos para crear su propia empresa. Si los managers de la organización del futuro no comprendemos estas fuerzas dinámicas, es probable que la oleada nos derribe y nos haga rodar por la playa.

Libro: La Organización del Futuro
 Fendosin. P. Drucker.

CAPÍTULO 3

MICHAEL HAMMER

EL ALMA DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN¹

Michael Hammer es uno de los pensadores en materia empresarial más destacados del mundo, autor de ideas como la de reestructuración y de convergencia de procesos, que han transformado el mundo empresarial moderno. Fue profesor de Ciencias de la Computación en el Massachusetts Institute of Technology, luego fundador y director de varias empresas de alta tecnología y autor de varios best-sellers mundiales: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (1993), The Reengineering Revolution: A Handbook (1995) y Beyond Reengineering: How Process-Centering Organization Is Changing Our Work and Our Lives (1996). En 1996 la revista Time lo incluyó entre los veinticinco individuos más influyentes de Estados Unidos.

Una organización es más que un conjunto de productos y servicios. Es también una sociedad humana y como tal, genera una cultura propia, una "cultura empresarial". Cada empresa tiene su idioma, su versión de la historia (mitos), sus héroes y villanos (leyendas), antiguos y contemporáneos. La maraña floreciente sirve para consolidar a los veteranos e introducir a los bisoños en la identidad particular de la empresa y sus normas de conducta. De muy diversas maneras, directas e indirectas, les dice qué está bien y qué está mal.

A pesar de las muchas diferencias, hay grandes similitudes en la mayoría de las culturas corporativas contemporáneas. Algunas cantinelas se escuchan por todas partes:

¹ Este capítulo está adaptado de *Beyond Reengineering: How the Process-Centering Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, de Michael Hammer. Nueva York, Harper-Business, 1996. Copyright 1996 de Michael Hammer. Reproducido con permiso de Harper-Collins Publishers, Inc.

LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

evitar la culpa y la responsabilidad, tratar a los compañeros de trabajo como competidores, sentirse con derechos adquiridos, no sentir pasión ni mostrar dedicación. Esta similitud no tiene nada de sorprendente. Al fin y al cabo, la mayoría de las compañías presentes nacieron y se desarrollaron en el mismo ambiente empresarial, sujetas a las mismas presiones y problemas. Y puesto que en el mundo empresarial la naturaleza decididamente es hija de la crianza, la mayoría de las compañías desarrollaron culturas similares dentro de un contexto común.

La característica clave del ambiente en el que la mayoría de las organizaciones contemporáneas alcanzaron la madurez es que en rasgos generales, durante los últimos doscientos años, la demanda superó la oferta. No sería demasiado exagerado decir que en esta era el crecimiento empresarial fue puramente demográfico, producto del número creciente de consumidores y del mayor poder adquisitivo de éstos. En general, desde el último cuarto del siglo XVIII hasta el presente último cuarto del siglo XX, los productores siempre llevaron ventaja sobre los consumidores. Salvo en los períodos de depresión del ciclo comercial, siempre hubo más personas —o empresas— dispuestas a comprar, que bienes o servicios para satisfacerlas. Fuesen automóviles, servicios telefónicos o bebidas sin alcohol, el interés principal de la empresa moderna era responder a una demanda aparentemente insaciable. Lo más importante era evitar los errores. Frente a un mercado que sólo esperaba que lo coparan, la inteligencia y la innovación eran innecesarias; la cautela y el pie de plomo se imponían siempre. Entonces, ¿para qué arriesgarse? Los valores más apreciados —planificación, control y disciplina— eran los requeridos para sacar provecho de un mercado dispuesto.

Este contexto de negocios fomentó culturas empresariales notablemente contrarias al espíritu independiente y democrático de Estados Unidos. Uno diría que nada es

más contrario al espíritu norteamericano que el verse obligado a hacer carrera, o al menos ganarse la vida, en una organización paternalista, controladora y burocrática. ¡Pero ahí un triunvirato enemigo de la libertad individual! Pero si era la vida de todos, salvo unos pocos afortunados que se abrían paso en las conejeras burocráticas para trepar el más il jerárquico. Casi todos los demás, fuesen obreros o managers, sucumbían al desgano en la vida sofocante de la empresa de la era industrial. Los protocolos y reglamentos de trabajo reducían el ingenio a la impotencia. La creatividad se expresaba más en la política que en la productividad. La destreza artesanal era cosa del pasado y la creatividad era cosa del futuro, reservada para las horas de ocio.

¿Por qué lo soportaron durante tantos años? La respuesta es evidente: la seguridad. Los norteamericanos nunca valoraron la libertad, la independencia, el riesgo —en una palabra, el espíritu *emprendedor*— hasta el punto de dañarse con ligereza la estabilidad laboral. A riesgo de parecer simplistas (pero no mucho), diremos que el meollo de la vieja cultura empresarial era el siguiente contrato: estabilidad y laboriosidad a cambio de estabilidad; estabilidad por obediencia y laboriosidad. No siempre fue fácil aceptar el contrato. Muchos trabajadores tuvieron que organizar sindicatos y hacer huelgas para conseguir la verdadera estabilidad, y ni qué hablar de mejores salarios; el management tuvo que supervisar y burocratizar para cobrar su parte del trato. Pero éste era real, y estuvo en vigencia durante la mayor parte de la era moderna.

Se acabó. Ha comenzado una histórica reacción en cadena —transformaciones colosales en el ambiente de negocios obligan a introducir cambios profundos en la cultura empresarial— cuyo efecto acumulado es el de romper el contrato. La aparición del comprador exigente es el factor detonante crucial de la reacción en cadena que está destruyendo el contrato de estabilidad-por-obediencia-y-labo-

riosisdad. Cuando el cliente domina el medio, la cultura empresarial requiere ajustes. Al cliente le importan un ble do la estructura de management, el plan estratégico o la ingeniería financiera. Sólo le interesan los resultados, el valor que le entregan. Una empresa centrada en el cliente está obligada a dar prioridad a los resultados y a forjar una cultura que los asegure.

Ya se advierte cómo el contrato de estabilidad-por-obediencia-y-laboriosidad sufre los efectos del cliente moderno. Cuando éste dirige la batuta, la empresa tiene que seguir el compás. Pero esto requiere anular los mandos; un sistema que pone los conocimientos y el poder decisorio exclusivamente en manos del sector de los managers no puede en absoluto demostrar la velocidad y agilidad que requieren los clientes. También significa olvidar metaforas tales como "mano de obra". Los clientes exigen los servicios de seres humanos íntegros, con manos, cabeza y corazón.

En este nuevo régimen, quien decide la suerte de los empleados no son los managers sino los clientes. La empresa no cierra plantas ni despide obreros; lo hacen los clientes por medio de sus acciones de su inacción. El sindicalista Samuel Compers bien podía enarbolar su consigna, "¡Queremos más!" frente a los dueños de los monopolios u oligopolios. Sus adversarios controlaban a los clientes y los mercados; si querían, podían dar a sus empleados una tajada más grande del pastel. En la actualidad, los panfletos contra las "gigantescas y poderosas multinacionales" provocan risa. Las empresas que yo conozco parecen gigantes patéticos e impotentes, aterrados por sus clientes. Si el cliente está primero, la empresa y sus empleados necesariamente están segundos. Debemos subordinar nuestras necesidades a las de las personas para las cuales creamos valores.

Quiérase o no, la seguridad, la estabilidad y la conti-

nuidad han perdido vigencia simplemente porque nadie está en condiciones de proporcionarlas. La empresa no puede porque el cliente no quiere. Las empresas no son frías, insensibles ni crueles. Simplemente hacen lo que pueden para satisfacer a clientes exigentes e implacables. En todas las fábricas, oficinas y lugares de trabajo habría que colgar el siguiente cartel: "Estás librado a tus propios medios." No es que no le importas a nadie, sino que nadie puede hacer nada por ti.

Pero el nuevo régimen compensa a los managers por la pérdida del poder de mando y a los empleados por dejar de protegerlos de los clientes y el mercado. Les ofrece libertad y progreso individual. El nuevo contrato en la organización moderna es en esencia un trueque: oportunidad por iniciativa. La empresa ofrece a sus empleados la oportunidad, y con frecuencia los medios formativos, de alcanzar el éxito personal; a cambio de ello los empleados prometen ejercer su iniciativa para crear valores para los clientes y, con ello, ganancias para la empresa.

La obediencia y la laboriosidad han perdido importancia. Obedecer las órdenes ya no garantiza el éxito. Esforzarse para realizar lo que no corresponde no es una virtud. Donde el cliente es rey, el mero afán desprovisto de ingenio, flexibilidad y entusiasmo es inconducente. El trabajo debe ser astuto, apuntar al target que corresponde, adaptarse a las circunstancias propias del proceso y el cliente. Se requieren imaginación, flexibilidad y el compromiso de obtener resultados. Si faltan éstos, uno ya no puede alegar: "Pero hice lo que me dijeron y trabajé muchísimo." Eso no importa. Uno rinde cuentas por los resultados que obtuvo, no por el esfuerzo que desplegó.

Sin protección no hay motivos para obedecer, y al desaparecer la obediencia lo mismo sucede con su prima, la lealtad. El artificio cultural de la lealtad a la firma es reemplazado por la dedicación al éxito empresarial. El postula-

do cuasi-feudal del hombre de organización —que al anteponer los intereses de la empresa a todo lo demás quedaba libre de toda otra responsabilidad y tenía garantizado el éxito personal— se ha vuelto ridículo. Sin resultados, sin éxito comercial, la lealtad es un gesto desprovisto de valor. Si no asegura el éxito de la organización, tampoco se le asegura al individuo. La lealtad y la laboriosidad se han vuelto reliquias pintorescas; en la actualidad son tan importantes para el éxito en los negocios como podría serlo la destreza para preparar un martini seco. En verdad, la organización debe inculcar en el empleado que la lealtad al cliente está por encima de la lealtad a la empresa porque es la única manera de asegurar la prosperidad de ésta.

La empresa ya no es la "cabeza" ni el empleado la "mano". Se da por sentado que el empleado es un adulto maduro, competente e independiente. La empresa no se compromete a cuidar al empleado, lo cual está muy bien, porque sería una promesa falsa y carente de significado. "Cuidar a los empleados" implica un grado de control sobre el ambiente en el cual uno realmente puede interferir con las fuerzas que lo rodean para proteger a las personas del impacto de aquéllas. Esa promesa, que antes pudo ser realista, se ha vuelto ridícula. La empresa no debe a sus empleados protección sino oportunidad: la de prosperar, progresar, desarrollarse en su carrera. En lugar del modelo de "capacitación y recapitación", en el cual el empleado es objeto de fuerzas exteriores, el nuevo contrato es la "oferta de capacitación". El empleado que renuncia debe poder hacerlo como un individuo más capacitado e informado de lo que fue al ingresar. Pero con una condición: que sepa aprovechar la oportunidad que se le brinda. Ya nadie cree que la empresa tiene la obligación de capacitar al empleado.

Si estos cambios son buenos o malos es un juicio de valor que cada individuo debe hacer por su cuenta. Algunos

entran liberados y vigorizados en el nuevo régimen; ve que confiere dignidad y autonomía al empleado al eliminar la maraña autoritaria y desconcertante en la que se vio atrapado la mayoría de las personas durante su vida laboral. Para otros será un mundo cruel y hostil, una vida darwiniana donde sólo sobreviven los más aptos, y el colmo, temporariamente. La laboriosidad y la obediencia, normas que mantenían alejadas las incertidumbres del mundo exterior. La organización servía de control contra la realidad; era un lugar acogedor donde ganaban la certeza y la estabilidad. Mientras la demanda superaba a la oferta y los clientes eran dóciles y sumisos, la fantasía podía continuar. Pero eso se acabó. Las empresas consolidadas tienen tan poco dominio sobre el medio control sobre la clientela y seguridad para decidir sobre su futuro como las advenedizas. La gran empresa y sus empleados deben habituarse al entorno y el estilo de vida al que sus primos más emprendedores se adaptaron, pero en el tiempo, donde reinan la incertidumbre y la angustia, pero también una sensación estimulante de libertad. Por más que algunos no les guste, no hay manera de volver atrás.

En efecto, la diferencia cualitativa entre las empresas grandes y las pequeñas, las nuevas y las consolidadas, ha sido que crean los mercados y las que los controlan, ha desaparecido. Las grandes empresas no son demasiado diferentes de las pequeñas; parafraseando a Ernest Hemingway, simplemente tienen más gente. Y si es verdad que la gran corporación se parece cada vez más a la pequeña empresa, entonces todos los que trabajan en aquélla deben empezar a pensar y actuar como propietarios de ésta. Nuestro modelo ya no es el manager de gran empresa sino el hombre emprendedor. Nadie tiene que hablarle al dueño de la pequeña empresa sobre la necesidad de estar cerca del cliente, ser flexible, reducir los gastos fijos que no agregan valor, responder rápidamente a las situaciones

nuevas. Él ve con absoluta claridad el vínculo entre el rendimiento de la empresa y su propia prosperidad y perspectivas. El pequeño empresario hará lo que sea necesario para triunfar; sabe que el pasado no indica cómo será el futuro, que no puede darse el lujo de dejarse llevar por la corriente, que su estabilidad no está asegurada y que de nada sirve el éxito en un aspecto si no se tiene éxito en todos.

¿Qué aspecto presentan estos nuevos elementos culturales cuando se los reúne? Echemos un vistazo a GPU Generation Corporation, una generadora de electricidad independiente con usinas en Nueva Jersey y Pennsylvania. El sector, antes regulado y monopolístico, está sufriendo las convulsiones de la deregulación. Un grupo de empleados de todos los sectores elaboró un trabajo sobre las actitudes y filosofía que todos deberán observar para que la empresa pueda sobrevivir. Estos son algunos pasajes del trabajo:

"En GPU Generation Corporation, la única medida de éxito es descubrir quiénes son (o serán) nuestros principales clientes, descubrir qué quieren y brindárselo a un valor global mejor que cualquier otro.

"Nada de lo que hacemos es más importante que crear el mejor valor para nuestros clientes. Ningún otro trabajo tiene la menor importancia.

"Servir y crear valor para el cliente significa que cada miembro de la firma merece el trato de un profesional que, en lo posible, está a cargo de todo el trabajo, no sólo fragmentos de éste. Basta de consultar al jefe. Usted sabe lo que es mejor y tiene la obligación de servir al cliente sin pedir permiso para todo. Si necesita ayuda, pídale.

"Para ser eficiente, usted debe gozar de libertad y autonomía a la vez que actúa profesionalmente.

"Si logramos concentrarnos en la creación de valores para nuestros clientes, no necesitaremos jefes en el sentido tradicional de la palabra. Sabremos qué hacer. Sólo debemos estar informados y capacitados para ser más eficientes que nunca en nuestras tareas.

"Nadie nos regala nada. Todo lo que tenemos es producto de nuestro trabajo cotidiano. No podemos sostener a nadie que no quiera aportar a nuestro equipo."

Esto no es teoría sino la realidad. Las características de la organización del siglo XXI son la responsabilidad, la autonomía, el riesgo y la incertidumbre. Si no es un medio sereno, al menos es muy humano. Adiós a las rigideces artificiales y la disciplina de la empresa convencional. Las han reemplazado la desprolijidad, los riesgos y las desilusiones propios del mundo de los seres humanos reales.

RIC DUQUES
PAUL GASKE

LA "GRAN" ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

Ric Duques es presidente y ceo de First Data Corporation (FDC). Fue primer presidente de American Express Information Services Corporation (isc) cuando ésta se formó en 1989 a partir del Data Based Services Group. En 1992, isc se transformó en First Data Corporation y completó su oferta pública inicial. Paul Gaske es director gerente de Keilty, Goldsmith & Company, cuyos clientes incluyen American Express, Cablevision Systems, Champion International Corporation, FDC, Nortel y Pfizer. Antes de ingresar a la firma, Gaske fue profesor en las universidades de San Diego, Oregon y el Sur de California.

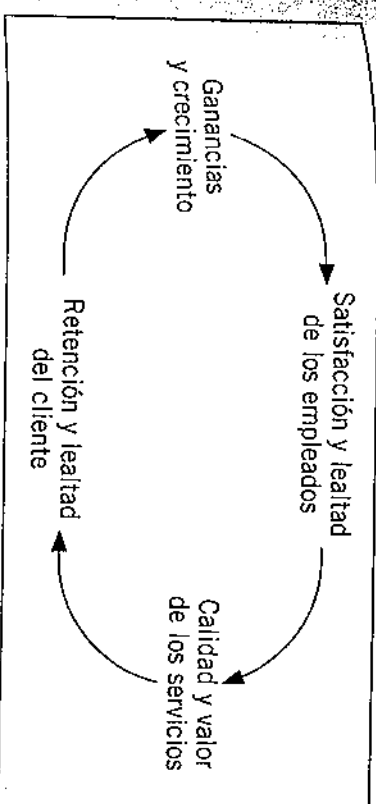
Después de su reciente fusión con First Financial Management Corporation, First Data Corporation (FDC) es la septuagésimo cuarta empresa de Estados Unidos en capitalización de mercado, con una nómina de más de treinta y seis mil empleados. Lidera el mercado, u ocupa un cercano segundo puesto, en toda una gama de servicios de procesamiento de transacciones, pagos e información. FDC ha crecido constantemente a una tasa anual del 20 por ciento o más en ingresos y rentabilidad, desde su creación en 1989 por American Express con el nombre de Information Services Corporation. El precio de sus acciones, desde su oferta pública inicial en abril de 1992 a veintidós dólares por acción, aumentó en un 350 por ciento y últimamente era de setenta y cinco dólares. Cualquiera que sea el criterio que se adopte, a esta altura FDC es una empresa de éxito. Sin embargo, cuando se trata de la FDC como organización del futuro, la palabra clave es *cambio*. Los desafíos del crecimiento rápido y un sector dinámico requieren un exa-

men global de la estructura organizativa, la responsabilidad empresarial y la cultura de la firma. Como señaló Gary Hamel en la conferencia del management superior de FDC en 1996, uno recibe una buena lección de humildad al observar que las grandes empresas que dominan el mercado rara vez conservan ese liderazgo durante mucho tiempo; y que muy pocas crean bienes y servicios innovadores o revolucionarios una vez que llegan a la cima. Por más que nos gustaría tomar aliento, disendernos y disfrutar el hecho de haber llegado a destino, es evidente que el viaje hacia convertirse en una empresa grande y sólida apenas ha comenzado. El camino hacia la grandeza requiere una combinación de prácticas antiguas y actividades nuevas.

En este capítulo trataremos de describir algunos aspectos de la FDC como organización del futuro. Evidentemente enfrentamos los mismos desafíos que otras empresas en rápido crecimiento que aspiran a ganar o retener el liderazgo del mercado. Nos encontramos en un momento de transición que presenta oportunidades inigualadas para el desarrollo de la empresa, que podría colocarnos en una posición inmejorable de cara al futuro o llevarnos por el camino de la mediocridad hacia algo peor aún. La gran aceleración de las transformaciones en el sector gratificará a los que sean ágiles y castigarán con severidad a los que no sepan cambiar rápidamente.

El pilar de nuestro negocio es y debe seguir siendo obtener y cultivar la lealtad del cliente. En la divisa visionaria de FDC dejamos sentado un criterio que trasciende la mera "satisfacción": "Cada cliente *recomienda* a FDC." Con el fin de concentrarnos en el concepto del cliente que nos recomienda, elegimos la Cadena de Servicios y Beneficios como marco para comunicar la estrategia empresarial, orientar las decisiones de management y afirmar los valores de FDC. La Cadena de Servicios y Beneficios, desarrollada por un equipo de profesores de Harvard y consultores exter-

Figura 4.1 La Cadena de Servicios y Beneficios



nos, revela el impacto económico de la retención de clientes sobre la rentabilidad y el crecimiento a través del concepto del "Valor Vitalicio de los Clientes". La calidad y el valor de los servicios apuntalan la conservación del cliente. La satisfacción y lealtad del empleado fomentan la oferta de servicios de alta calidad. Creemos que si los clientes han de recomendar consecuentemente a FDC, los empleados de la empresa también deben poder recomendarla como lugar de trabajo. La figura 4.1 muestra las interrelaciones entre los componentes de la Cadena de Servicios y Beneficios.

La Cadena de Servicios y Beneficios ha resultado de gran valor para llamar la atención sobre cuatro factores críticos, necesarios para sustentar el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad y el liderazgo del mercado asociado con las grandes empresas.

Factor 1: Actuar como una pequeña empresa

El crecimiento suele conllevar arrogancia. Sea producto de tendencias latentes al "matonismo" o de la capacidad

de ejercer una fuerte influencia por puro peso, el crecimiento suele generar encono entre los clientes hacia el líder del mercado. Este suele volverse cada vez más inflexible o indiferente a las necesidades o pedidos de los clientes. A veces exige al cliente que se adapte a las necesidades de la empresa líder en lugar de ésta a las de aquél. Acaso ha dejado de ofrecer la atención personal que brindaba cuando la empresa era más pequeña o el cliente era nuevo. Las adaptaciones hechas a pedido del cliente o los accesorios nuevos suelen demorar más, debido a la mayor acumulación de pedidos o las presiones a favor de la estandarización en aras de la eficiencia. Por ejemplo, los enormes cambios en el liderazgo del mercado en la industria de los ordenadores personales durante los últimos años se deben a la capacidad o incapacidad de las empresas para escuchar a los clientes e introducir rápida y eficazmente nuevos productos y servicios para satisfacer sus necesidades cambiantes.

Nuestra divisa visionaria, "Cada cliente *recomienda* a FDC" reconoce que la lealtad y la retención de los clientes actuales son las piedras angulares de nuestra viabilidad sostenida como líder del mercado. Ninguna de las características de "gran empresa" descritas más arriba suscitarían las recomendaciones de los clientes. En el futuro, si no hoy, la flexibilidad se impondrá a la fuerza bruta. Sin embargo, en muchos sectores se considera que una gran empresa flexible es una paradoja, un desafío similar al de virar un acorazado en una bañera.

"Actuar en pequeño" significa observar la conducta de una empresa pequeña que debe satisfacer y conservar a sus clientes para sobrevivir. En términos de la Cadena de Servicios y Beneficios, esto significa una administración que logre cero deserciones. Entonces, ¿qué deberá hacer una gran empresa líder del mercado para actuar como una empresa pequeña en el futuro? Veamos algunas ideas:

1. *Organizarse por producto o por servicio, no por tamaño.* Una de las consecuencias de ser una organización grande es la incapacidad para tratar con el cliente individual. Las empresas grandes suelen organizar las tareas de servicios al cliente en función del tamaño de éste (el volumen de negocios con la empresa) más que de sus productos y servicios (y cómo la empresa puede añadir valor al negocio del cliente). Las grandes organizaciones suelen reunir ingresos y gastos en grandes bolsas, con lo cual resulta prácticamente imposible determinar la rentabilidad individual de las cuentas y disminuye la capacidad de la empresa de tomar decisiones prudentes de inversión en productos o servicios nuevos. Uno sabe que la empresa se ha vuelto demasiado grande cuando no le molesta perder un cliente (o peor aún, ni se entera de que lo ha perdido).

2. *Desarrollar una relación de confianza profunda con los clientes actuales.* La capacidad para añadir valor constantemente a los clientes actuales es un factor crucial para brindarles satisfacción a largo plazo, retenerlos y hacer que recomienden a otros. Escuchar a los clientes actuales es quizás la mejor manera de desarrollar y probar productos nuevos. Volcar recursos a los clientes individualmente o en pequeños grupos (en lugar de la tendencia actual a centralizar los servicios y despersonalizar los contactos con ellos) significa una excelente oportunidad para "actuar en pequeño" y recibir un enorme beneficio. El cliente compra más, y más rápidamente, al proveedor a quien conoce mejor y en quien confía. Una relación personalizada y de alta tecnología no sólo beneficia al cliente sino también satisface al empleado, quien encuentra una fuerte gratificación en la capacidad para añadir valor al cliente individual y desarrollar una relación profunda con él.

3. *Recupere el estado mental y el hábito de hacer las cosas por sí mismo.* Las firmas pequeñas y emprendedoras generalmente dependen mucho de la creatividad individual y

el desarrollo interno de ideas. Esto deriva en parte de su deseo de obtener ventajas competitivas, así como de la escasez de recursos. Las grandes empresas frecuentemente compran lo que no poseen por medio de adquisiciones, licencias u otras estrategias. Desgraciadamente, esto suele convertirse en la norma para el desarrollo y conducir a intentos torpes de "adaptar" los productos adquiridos a las necesidades de los clientes. Así, la gran empresa pierde rápidamente la destreza para realizar cambios según las necesidades de sus clientes y parece lerda o indiferente.

Aunque éstos atributos pueden ayudar a FDC y otras empresas a "actuar en pequeño", estamos estudiando algunos cambios concretos para inculcarlos la mentalidad de la pequeña empresa:

1. *Controlar el tamaño de las unidades individuales para contabilizar por separado sus ganancias y pérdidas a medida que crecen.* Hemos advertido el éxito de grandes empresas "pequeñas" como Asea Brown Boveri, Corning y 3M, que prefieren utilizar pequeñas unidades operativas. Un beneficio adicional de esta política es que exige el desarrollo amplio del talento administrativo porque aumenta sustancialmente el número de managers con responsabilidad directa por las ganancias y pérdidas de sus unidades.

2. *Fijar objetivos de rentabilidad al desarrollo de productos o servicios nuevos.* Por ejemplo, 3M exige que el 25 por ciento de los ingresos totales provengan de productos desarrollados durante los últimos cinco años. La empresa puede hacerlo debido a su precepto institucional de "pensar en pequeño" en todo lo relacionado con los clientes, la estructura organizativa y la creación de productos. FDC y otras grandes empresas necesitan agrandarse para crear nuevas fuentes de ingresos. La manera más segura de ha-

cerlo es escuchar atentamente a los clientes actuales y concentrarse más en ayudarles triunfar en sus mercados.

3. *Sentir oríenlos de medición de la agilidad y la sensibilidad según la evolución los clientes.* Debemos descubrir las medidas clave para "actuar en pequeño" y esforzarnos por aplicarlas a nuestros clientes. Las armas principales de los competidores más pequeños, las "boutiques" del sector, son la agilidad, la flexibilidad, la sensibilidad y la atención, beneficios derivados de las pequeñas dimensiones. La gran empresa capaz de competir en estas condiciones está mejor posicionada que otras para lograr un desarrollo sustentable.

Factor 2: Inculcar el ansia de innovación

Una de las realidades aterradoras de las grandes empresas que dominan el mercado es su pésimo historial en materia de creación de productos y servicios revolucionarios una vez que acceden a esa dominación. Evidentemente, éste es un factor de peso en su caída en desgracia.

Se puede tomar una serie de medidas para estimular el espíritu innovador en las grandes empresas líderes. Acaso la más importante es la de inculcar la concepción de 3M de "fabricar un poco, vender un poco" en las diversas divisiones de la empresa. Por ejemplo, en FDC, la tendencia histórica ha sido comprar productos nuevos mediante la adquisición de empresas pequeñas, con frecuencia a precios exagerados. En ocasiones llegamos a comprar técnicas que ya existían o estaban casi totalmente desarrolladas en otras partes de la empresa. Los resultados obtenidos con estas inversiones han sido desiguales en el mejor de los casos, debido tanto al carácter especulativo de las adquisiciones como al hecho de no haber prestado atención sistemática a las innovaciones generadas en la propia empresa. Las pérdidas registradas a lo largo de estos años hubieran constituido un fondo enorme para investigación y desarrollo.

Una de las claves para aplicar la divisa de "hacer poco, vender un poco" es concentrarse en los clientes. Estos son una fuente de ideas innovadoras como un laboratorio para ponerlas a prueba con su valoración. También es clave saber cuándo descartar una idea por irrealizable. Nuestra actitud hacia la innovación es la de un agricultor que entresaca una cosecha para mejorar el rendimiento: siempre habrá en marcha un más proyectos de los que llegarán al mercado, pero se detener algunos con el fin de volcar recursos en los con mayores probabilidades de florecer.

También es necesario asegurar que los proyectos de innovación contarán con los recursos necesarios. Por ejemplo, en FDC estudiamos la creación de un importante fondo de inversiones estratégicas para financiar proyectos innovadores sin afectar negativamente las ganancias y pérdidas de la empresa. Esperamos que ese fondo aliente las iniciativas sectoriales que las necesidades de los clientes exigen en forma creciente. Junto con este fondo de se creará un mecanismo riguroso y rápido de evaluación caso por caso, un cronograma consensuado para resolver si se debe continuar o interrumpir la financiación de un proyecto particular.

En última instancia, nuestro objetivo es revivir el espíritu emprendedor característico de una empresa pequeña y ágil. Para FDC, esto significa establecer un equilibrio entre la adquisición de productos novedosos y su creación en la empresa. Los empleados se sienten orgullosos de la empresa cuando se les brinda oportunidades creadoras para desarrollar productos o servicios de mayor valor añadido. Somos conscientes de que los empleados talentosos a quienes se les niega la oportunidad de innovar serán más difíciles de atraer y retener. Los creadores de empresas advenedizas, competidores de nuestras o, irónicamente, targets de nuestras compras.

Crear una oficina central empresaria generadora añadido

Una oficina centralizada es a la gran empresa líder lo que la guarnición es al plato principal: añadido, pero no contenido. Esto no es para relativizar la idea de valor añadido que puede y debe cumplir la oficina central sino para ilustrar que las dimensiones ni la creación de la autoridad le aseguran a la empresa un éxito sostenido.

La función del liderazgo empresarial del futuro debe ser una serie de equilibrios delicados. Por ejemplo, debe equilibrarse por eliminar las obstrucciones, pero sin ser demasiado. Lo ideal es que aparezca como el organismo que puede operar libremente y sin obstrucciones. Eso es lo que la pregunta a responder no es, "¿Cómo podemos controlar los sectores individuales y luego ayudarlos a crecer dentro de los parámetros apropiados?" sino, "¿Cómo podemos ayudar a los sectores individuales a crecer dentro de los parámetros apropiados?"

El líder para potenciar las aptitudes de la organización: el rol de difundir información, etcétera. Sea mediante prácticas más eficientes, la creación de un sistema de identificación a los postulantes para los puestos clave o la coordinación de conferencias sobre tecnología y la conducción debe agregar valor al reforzar el talento existente en la empresa. Además debe servir de vehículo para la difusión de los éxitos y el reconocimiento del mismo. Debe auspiciar y cultivar el desarrollo de líderes en el presente y el futuro con el fin de asegurar la calificación de la conducción necesaria para sustentar el crecimiento y conservar el liderazgo del mercado. En caso la manera más directa de modificar el papel

del management tal como se lo concibe hoy consiste en redefinir los puestos y las responsabilidades clave. Por ejemplo, en la división más grande de FDC, una funcionalidad del sector "administrativo" fue designada árbitro y encargada general de asuntos relacionados con el bienestar de los empleados. Ella trabaja de uno a tres meses en sectores escogidos que requieren una mayor sensibilidad y que se beneficiarían enormemente con prácticas destinadas a mejorar el bienestar de los empleados. Además de asesorar a los managers y supervisores locales, desarrolla equipos para poner en práctica iniciativas destinadas a perfeccionar los procesos y establece pautas y parámetros para cada tarea mientras vigila constantemente los resultados. No sólo es un complemento adecuado a la integración de la Cadena de Servicios y Ganancias en la cultura de FDC sino que revela la dedicación activa al bienestar del empleado y el cliente. Acaso lo más importante de todo es que el objeto de este esfuerzo es redefinir de manera drástica el valor y la importancia de las funciones de apoyo al staff.

Este esfuerzo ha de lograr sus propósitos en la medida que el directivo pueda acceder a los sectores escogidos sin trabas burocráticas o sectoriales. Asimismo es necesario que durante el período determinado el directivo se vuelva exclusivamente a esa tarea: trasladarlo arbitrariamente a otra o a resolver la "crisis del momento" revelaría de manera inequívoca una falta de consideración para con los empleados. Y requiere el derecho de acceso total y el pleno apoyo de los directivos, porque el tiempo y la fuerza necesarios para luchar por ellos son inexistentes.

Estas tareas comprenden los trabajos empresariales del futuro, sea en la casa matriz o en el campo. Lo ideal sería que muchas de las responsabilidades delegadas habitualmente a consultores externos fueran realizadas por empleados leales de la propia empresa. Cuando una organi-

zación ha alcanzado una magnitud tal que los managers no pueden tomar decisiones sin asesoría externa, ha llegado la hora de simplificar. Creemos que la firma tiene la responsabilidad de facilitar ese proceso. Con ello se acrecienta la agilidad y flexibilidad necesarias para conservar el liderazgo del mercado y el crecimiento.

Factor 4: Crear una cultura vigorizante

Entre los enemigos del liderazgo sostenido del mercado se cuentan la suficiencia y la soberbia. Pero también se cuentan la presión implacable para rendir, el alto nivel de estrés y las preocupaciones constantes por la estabilidad laboral. Dada la tendencia actual a la reducción de empresas y la determinación de hacer más con menos en aras de una eficiencia mayor, la extenuación de los empleados amenaza a la organización del futuro en la misma medida que la soberbia.

La empresa grande debe actuar en pequeño para conservar la competitividad y también con relación al empleado individual. Con ese fin, debe incorporar en su cultura las siguientes características:

1. *Expresar claramente los valores de la organización y fomentar una fuerte adhesión a ellos.* Esto debe ser una constante en toda la firma; promueve la capacidad para personificar los valores en la toma de decisiones cotidiana.
2. *Rendir cuentas por la satisfacción de clientes y empleados en el nivel local.* Por ejemplo, en FDC, si bien la oficina central se interesa por la satisfacción de los empleados de la empresa en su conjunto medida por una encuesta anual, le preocupan mucho más las unidades y los sectores individuales y el apoyo que puede brindar a los esfuerzos destinados a mejorar la gratificación en el nivel local. Si bien algunas iniciativas a nivel de toda la empresa pueden

resultar oportunas, el impacto se ejerce principalmente en el nivel local.

3. *Asociar la innovación con bajos niveles de miedo.* Con respecto a las ideas nuevas, lo peor que se puede hacer es alentar su desarrollo y luego castigar al autor si su idea no resulta fructífera. El proceso de "entresacado" es esencial para el crecimiento innovador; es más importante y difícil saber cuándo hay que detener un proceso que cuándo iniciarlo. El mensaje a transmitir es que una idea malograda, un "fracaso", constituye una oportunidad para hacer algo distinto y una experiencia aleccionadora. Se aprende más de los fracasos que de los éxitos. En última instancia, el autor de un proyecto innovador debe ser en lo posible quien recomiende su interrupción.

4. *La seguridad no debe ser un derecho sino estar vinculada con las ganancias.* El management debe transmitir el mensaje claro e inequívoco de que la estabilidad laboral está directamente vinculada con los aportes al crecimiento y la rentabilidad de la empresa, y debe instituir un sistema de premios y gratificaciones acorde con una meritocracia. Como dijo Judith Bardwick en *Danger in the Comfort Zone*, la incorporación de una cultura basada en el rendimiento asusta a los individuos habituados a recibir gratificaciones por antigüedad o por rendir según las "pautas". La muerte de la cultura basada en el "puesto vitalicio" puede parecer contraria a una política que privilegia la satisfacción y lealtad del empleado. Sin embargo, los empleados serán leales si la gran empresa del futuro:

- Sigue invirtiendo en su capacitación
- Reconoce sus aportes de manera justa y equitativa
- Asegura la estabilidad de los que rinden (no los despiden cuando se hace necesario despedir)

- Hace que el trabajo sea gratificante y enriquecedor, y los trabajadores comprenden la finalidad de su función.

El éxito sostenido de empresas como 3M, ServiceMaster y Southwestern Airlines se debe en buena medida a su cultura. Éste es un factor crítico en la decisión de ingresar a una empresa. Afecta el rendimiento del empleado individual, así como su decisión de permanecer en la empresa o renunciar. Para sostener el liderazgo del mercado, la cultura organizativa debe estar alineada con los objetivos empresarios y fomentarlos. Al incorporar la Cadena de Servicios y Ganancias para realizar su divisa de que "Cada cliente *recomienda* a FDC", la empresa reconoce en los hechos la importancia de la cultura en una firma competitiva.

El crecimiento sustancial y el liderazgo del mercado presentan desafíos difíciles de afrontar, no sólo para alcanzarlos sino, sobre todo, para conservarlos. Esto será aún más difícil en el futuro, cuando el inmobilismo entranará inexorablemente la caída. Al pensar y actuar como una empresa pequeña, abrazar vigorosamente las innovaciones internas, redefinir la responsabilidad de la conducción y alinear la cultura empresarial con estos conceptos, la FDC (y cualquier gran empresa) del futuro tendrá mejores oportunidades de lograr el éxito a largo plazo en lugar de estar condenada al segundo puesto.

JEFFREY PFEFFER

¿COMETERÁ LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO LOS ERRORES DEL PASADO?

Jeffrey Pfeffer es titular de la cátedra Thomas D. Dee de Conducta Corporativa en la facultad de posgrado de administración de empresas de la Universidad de Stanford. Es autor de Organizations and Organization Theory, Power in Organizations, Organizational Design, Managing with Power: Politics and Influence in Organizations y Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force. Es coautor de The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, y de más de noventa artículos y capítulos de libros.

Los norteamericanos no suelen saber mucho de historia ni prestarle demasiada atención. Los que menos saben de esto parecen ser los autores de trabajos sobre administración de empresas. Se nos bombardea con descripciones entusiastas de la organización virtual, la organización en red y la organización sin límites. Se nos habla del "nuevo contrato de trabajo", una manera elegante de decirnos que las carreras de largo plazo en una sola organización son cosa del pasado y todos somos prescindibles. Se presenta a cada una de estas presuntas innovaciones con bombos y platillos, como el gran remedio para todos (o al menos casi todos) los problemas de competitividad y cambio que acosan a las organizaciones contemporáneas.

El gran problema es que las "nuevas" formas organizativas no son nuevas en absoluto. Al contrario, así se organizaban las empresas hace más de un siglo. Lo mismo es cierto de los "nuevos" contratos laborales. Mucho antes de que hubiera mercados de trabajo internos y escalafones jerár-

quicos, mucho antes de que existieran los contratos a largo plazo entre empleadores y empleados, el trabajo estaba organizado como un mercado temporario, aunque sin ayuda de Manpower y las demás agencias y contratistas que existen hoy. Además, créase o no, existen pruebas de que el ambiente competitivo y el avance tecnológico eran más dinámicos y estresantes en períodos anteriores de la historia económica que en la actualidad.

El desconocimiento del pasado tiene un coste real, y que muy probablemente quien no comprenda la evolución de las organizaciones y de la relación laboral hasta el presente tenderá a cometer antiguos errores. En el afán de buscar lo nuevo y lo que está de moda, solemos pasar por alto las virtudes, como los defectos, de ciertas estructuras organizativas. La comprensión profunda de la historia beneficia a los líderes de tres maneras: primero, adquiere una perspectiva nueva al comprender que lo que parece nuevo en realidad es viejo; segundo, les permite descubrir los costes ocultos de las estructuras "nuevas" (y adviértase que cuando terminan de aprender, bien pueden haberse convertido en ejemplos históricos); y tercero, comprender los pasos que deben tomar para lograr una ventaja competitiva sostenida y evitar dejarse arrastrar por modas efímeras.

Breve historia de la economía

Antes de que existieran las organizaciones, ya había mercados. En una economía en la cual más del 90 por ciento de las personas trabaja para otros, la idea de ser un empleado no tiene nada de extraordinaria. "Olvídamos que en una época, la idea de depender totalmente de un salario había sido rechazada durante siglos por aquellos que se consideraban hombres libres", escribe el historiador del trabajo Christopher Hill en un artículo de la revista *Past*.

Present. A fines del siglo XVII, el sistema llamado "en trabajo afuera" había aparecido en la manufactura textil y se había extendido a otras ramas. En este sistema, el trabajador era dueño de sus herramientas y establecía su propio taller de trabajo. El comerciante empresario era dueño de la materia prima y vendía el producto terminado en el mercado. Éste era esencialmente un comerciante, un intermediario entre los productores de las diversas piezas, el producto final y el mercado.

Este sistema fue reemplazado finalmente por el de la contratación interna, que creó los talleres de trabajo centralizados. Sin embargo, los que trabajaban en los talleres eran independientes de los dueños de éstos. "Los contratistas internos acordaban... fabricar una parte del producto y recibir un cierto precio por cada unidad terminada", escribe el economista Dan Clawson en *Bureaucracy and the Labor Process*. Los contratistas internos controlaban la producción en sus sectores, tomaban empleados y supervisaban el proceso de trabajo. "El sistema de contratación interna fue utilizado por fabricantes célebres como máquinas de coser Singer, Pratt & Whitney, los plateros Reed & Barton y locomotoras Baldwin.

Cuando empezaron a contratar trabajadores, estas firmas aún eran muy pequeñas, y la relación laboral era más bien efímera, similar a la del mercado de trabajo temporal. Por ejemplo, en la historia de la Ford Motor de Robertacey, titulada *Ford: The Men and the Machine*, se dice que en 1913 la rotación de empleados en la planta de Highland Park, Michigan, era de casi el 400 por ciento. Cuando los directores decidieron pagar un aguinaldo navideño a los empleados con más de tres años de antigüedad, hallaron que sólo 640 de los 15.000 trabajadores estaban habilitados para cobrarlo. De manera que las características de la nueva organización —la ausencia de integración vertical de la producción y el uso de empleados contratados y tem-

porarios— eran la forma de organización laboral predominante hace más de un siglo.

El desafío de la competitividad tampoco es un fenómeno nuevo. Un estudio de Larry Griffin, Michael Wallace y Beth Rubin en *American Sociological Review* observa que entre 1890 y 1928 quebraron casi 600.000 empresas. El promedio de quiebras del período es más del doble que el de la segunda posguerra. A fines de siglo también se produjo una de las oleadas de fusiones más impresionantes de la historia. La cifra absoluta de fusiones correspondientes a 1899 y 1929 sólo fue superada en 1967, y la cifra relativa fue, desde luego mucho más alta que en 1967, cuando existían muchas más empresas. Este agitado panorama económico suscitó un interés por los costes y la productividad que recuerda al de hoy. Cuando se le preguntó qué era lo que más deseaba, un supervisor de la mina de hierro Mesabi dijo: "Reducir el coste del mineral en un dólar por tonelada."

Por último, en una era que exalta el avance veloz de la tecnología, conviene recordar que hace un siglo fuimos testigos de la aparición de la energía eléctrica, el teléfono y el telégrafo; la invención del motor de combustión interna; la construcción de la red nacional de ferrocarriles y otras invenciones industriales de magnitud económica similar. De pronto, los mercados nacionales y las comunicaciones veloces cubrían grandes distancias. Robert Eccles y Nitin Nohria dicen en *Beyond the Hype* que según las estadísticas suministradas por la oficina respectiva, el número de patentes por millón de habitantes otorgadas en Estados Unidos era mayor a principios de siglo que en las décadas de 1970 y 1980. Casi nada nuevo hay bajo el sol del management, dicen estos autores. La retórica tan vehemente que se utiliza para caracterizar las tendencias actuales tiene un efecto movilizador y posiblemente sirve para vender servicios de consultoría o libros y artículos, pero no es de-

masiado útil para comprender las diferencias entre el mundo de hoy y el de ayer.

Lecciones de la historia

La integración vertical y la expansión organizativa obedecieron a la misma razón que dio lugar a la relación laboral: las firmas aspiraban a un mayor control sobre factores de incertidumbre que cumplían un papel crítico en sus posibilidades de éxito. Con respecto a la mano de obra, era difícil lograr una ventaja competitiva a través de la gente, o siquiera dirigir la organización, con altísimos niveles de rotación y la escasa lealtad de los empleados a sus empleadores. La introducción de la línea de montaje acrecentó la interdependencia: la línea no puede funcionar si no están ocupados todos los puestos. El aumento de la inversión en bienes de capital trajo un incremento del coste provocado por el tiempo muerto.

Cuando Henry Ford decidió ofrecer un sueldo significativamente mayor, de cinco dólares diarios (medida que mereció una crítica acerba del *Wall Street Journal*, una prueba más de lo poco que han cambiado las cosas), su objetivo no era lograr que hubiera más personas en condiciones de comprar sus automóviles ni demostrar que era una buena persona. La demanda de coches Ford superaba largamente la capacidad de la empresa para fabricarlos, y Ford quería una mano de obra fiable, leal, que no faltara al trabajo, con el fin de asegurar la producción. "Henry Ford solía presentar la Jornada de Cinco Dólares como una muestra lisa y llana de 'estructuración en aras de la eficiencia', sin que la 'caridad tuviera nada que ver' y le complacía decir que era 'una de las mejores medidas de reducción de coste que jamás tomamos'", dice Lacey.

Asimismo, la contratación exterior de partes o submontajes inevitablemente deja a la empresa a merced de

los proveedores de esos servicios. La industria de artículos electrónicos de consumo proporciona una verdadera historia clínica de este proceso. Al principio, los fabricantes norteamericanos de radios, televisores y artículos similares creían que podían contratar la manufactura. Pero dada la estrecha relación entre el diseño y la fabricación, las empresas empezaron a contratar parte del proceso de diseño, y a conservar solamente las funciones de marketing y distribución. Este proceso crea competidores, y las empresas japonesas y coreanas que al principio se ocupaban de la manufactura y el diseño del producto resolvieron hacer también el marketing y la distribución; así se apoderaron de todo el mercado. Algo parecido sucedió en el sector automotor: como en el caso de Mitsubishi con Chrysler, una firma que al principio era fabricante contratada se convirtió en competidora en toda la línea.

A esto se puede responder que los tiempos han cambiado, que los nuevos avances en la tecnología de la información permiten coordinar todos los elementos de la cadena de oferta, incluso los que se encuentran fuera de los límites de la organización, y que las empresas han aprendido a trabajar con sus proveedores según un modelo que se suele atribuir a los japoneses: una red de organizaciones interrelacionadas que comparten costes y conocimientos tecnológicos para actuar como una unidad eficiente. El mercado laboral también ha cambiado y ahora es fácil conseguir trabajadores temporarios—Manpower es el mayor empleador del sector privado norteamericano—sin incurrir en los gastos fijos del empleo permanente ni las dificultades de la administración de personal.

Esta capacidad acrecentada para contratar y administrar por encima de las fronteras empresarias es una realidad indiscutible; el grado de integración que se observaba en la planta de Ford en River Rouge, donde se fabricaban no sólo los coches sino también el acero, el vidrio y mu-

chos otros componentes y repuestos, no es necesaria ni económicamente eficiente. Pero es igualmente cierto que no se puede obtener una ventaja competitiva—la capacidad de obtener beneficios económicos superiores a lo normal durante un período prolongado—mediante la sola adquisición de recursos en el mercado. Cualquiera puede contratar personal por medio de las agencias de empleo temporario; cualquier firma puede contratar a uno de los muchos fabricantes proveedores de la industria electrónica. En general, los bienes o servicios comprados son de ese caso valor duradero para asegurar el éxito competitivo simplemente porque los competidores también pueden adquirirlos.

Los indicios sugieren que es mucho más difícil imitar la cultura y los métodos operativos de una organización que su tecnología, su estrategia o incluso los bienes o servicios que provee. Por eso, la cultura y la aptitud organizativa son factores de importancia creciente para el éxito de la firma. Pero si esto es verdad, de allí resulta que las empresas deben poner en práctica relaciones de alto rendimiento y fiabilidad tanto con los clientes (que son más costosos y difíciles de obtener que de conservar) como con los empleados. ¿Cómo se ha de triunfar sobre la base de la cultura y la aptitud en una organización virtual, que seguramente tiene una cultura también virtual? Las organizaciones que poseen una cultura fuerte evitan la rotación y las relaciones con los empleados basadas en las necesidades del momento. Para crear y conservar aptitudes, es necesario conservar a quienes poseen esos conocimientos tácitos, como lo han descubierto con gran mortificación muchas empresas luego de perder a sus empleados y la inteligencia colectiva representada por ellos.

El problema de las “nuevas” estructuras organizativas y laborales es que la reducción aparente de coste, que suele ser ilusoria, parece real e inmediata, mientras sus conse-

cuencias competitivas negativas son futuras, inciertas y en todo caso difíciles de atribuir inequívocamente a las decisiones erróneas. No es casual que se asimilen tan mal las lecciones de la historia. Por ejemplo, muchos minoristas toman empleados de media jornada, usan el menor número posible, les pagan bajos salarios y con ello esperan minimizar el coste laboral. Había una cadena de grandes tiendas conocida por esta clase de prácticas, la Emporium Capwell Company, que en paz descansase. Esa organización había perfeccionado lo que yo llamo la teoría "neurónica" de la venta minorista (la bomba neurónica mata a las personas sin destruir objetos); tenía buena mercadería para vender, pero nadie que la vendiera. Desde luego que la minimización del coste laboral no es el objetivo de los minoristas. Si lo fuera, podrían cerrar sus establecimientos y reducir el coste a cero. Nordstrom es una empresa triunfadora aunque el sueldo de sus empleados de ventas es el doble del promedio del sector. New United Motors Manufacturing paga los sueldos más altos de la industria automotriz. Pero la organización es líder gracias a un sistema que le garantiza una productividad un 50 por ciento más alta que la plan- ta anterior y niveles de calidad que se cuentan entre los más altos del sector.

Un empleado muy mal pago puede parecer barato, pero es demasiado caro si carece de los conocimientos, la experiencia y la dedicación requeridos para que el negocio resulte rentable. En cambio, un empleado muy bien pago puede resultar muy efectivo desde el punto de vista del coste. Un estudio de las refinerías de petróleo reveló que en una de ellas los sueldos eran 35 por ciento más altos que en otras de la región. Pero esa compañía, al contratar a los trabajadores mejor calificados, capacitados en diversos oficios y pagarles sueldos lo suficientemente elevados para retener esa mano de obra calificada, tenía un gasto de mantenimiento *inferior* en un 25 por ciento al de su

competidora más próxima, según un artículo de Richard Ricketts en *Oil and Gas Journal*.

Los bancos norteamericanos, salvo el Norwest Bank y un puñado de instituciones, han seguido el ejemplo de los minoristas en cuanto a sus políticas laborales y estrategia competitiva. Con una estrategia de reducción de coste a corto plazo, han tomado empleados de media jornada y pactados exclusivamente para realizar la tarea asignada y restado importancia a la promoción profesional. A raíz de ello, el promedio de rotación de empleados de los bancos norteamericanos está entre los más altos del mundo industrializado. Por ejemplo, con un promedio de rotación de los gerentes de créditos comerciales de un 33 por ciento, la relación con el cliente se vuelve efímera. Los bancos norteamericanos han perdido participación en el mercado de depósitos a la vista (los fondos de inversión manejan más activos), préstamos y tarjetas de crédito (dos de los tres principales emisores de tarjetas en Estados Unidos no son bancos) frente a la competencia. Esta experiencia contrasta con la de otros países como Alemania, donde los bancos han aplicado una estrategia de mercado basada no sólo en la captación de clientes (¿cuántos folletos publicitarios de bancos recibió usted la semana pasada?) sino también en su retención y en la oferta de una amplia gama de servicios a sus clientes actuales.

El coraje de ser diferente

La tentación de seguir la moda suele ser irresistible. En la búsqueda de lo nuevo, a veces reinventamos lo viejo. El novedoso programa de compartir las ganancias con los empleados de manufactura, aplicado por Levi Strauss and Company en Estados Unidos a fines de la década de 1980, según se basaba en el Plan Scanlon de la década de 1930, según reconoció la empresa. El interés por dar a los empleados

una participación en la empresa se produce por oleadas, la más grande de las cuales data de fines de los años veinte, dice Eric Abrahamson en *Academy of Management Review*. Según un artículo de Steve Barley y Gideon Kunda en *Administrative Management Quarterly*, el interés del management por utilizar las bases normativas o culturales de la motivación o bien las medidas externas y los incentivos financieros aumenta o disminuye de manera alternada.

Lo que importa es reconocer que una organización que sigue la corriente probablemente no podrá separarse del pelotón. Si una firma imita a sus competidores, ¿cómo ha de superarlos? Por eso las que obtienen resultados excepcionales, como Southwest Airlines, Northwest y Wal-Mart Stores, siempre están dispuestas a dejar de lado las ideas trilladas y hacer las cosas de otra manera. Southwest abandonó el sistema del centro y los rayos, caracterizado alguna vez como la mejor manera de concentrar al mayor número de personas descontentas en un mismo lugar y al mismo tiempo, y optó por un servicio de punto a punto. Wal-Mart poseía su propio sistema de flete y distribución mientras sus competidores como K-mart optaban por contratar afuera ese servicio aparentemente periférico. Retrospectivamente es fácil advertir el papel crucial que cumplió la distribución en el éxito de esta empresa, así como lo útil que es controlar la flota de camiones propia, pero la retrospectación siempre tiene esa ventaja.

Existen una serie de verdades perdurables sobre la organización y el management. Una es la norma de la reciprocidad, propia de todas las nacionalidades y culturas. La empresa no puede exigir dedicación y lealtad a los empleados si no está dispuesta a demostrar una actitud recíproca. Otra verdad es el concepto de la aptitud o habilidad central. La contratación externa de tareas centrales ha sido casi siempre una receta para el desastre, tanto en la década de 1890 como en la de 1990. Esto es así porque la contra-

tación externa coloca los cimientos del éxito competitivo en el mercado abierto. En tercer lugar, para triunfar es indispensable conocer las fuerzas e ideas fundamentales que determinan la vida económica moderna, rechazar las modas cuando no tienen sentido y jamás permitir que la retórica desplace al buen juicio.

Consecuencias para los líderes

Para evitar el dilema del inmovilismo cuando se impone un cambio o el de seguir ciegamente las modas efímeras, conviene hacerse unas pocas preguntas sencillas y tener siempre presentes las respuestas.

1. *¿Cuál es la clave de nuestro éxito competitivo?* Uno de los factores que distingue a Southwest, Norstrom e incluso a Whole Foods Market, esa cadena de tiendas de comestibles naturales que está creciendo rápidamente, es que estas firmas tienen mucha claridad sobre la naturaleza de su negocio: sea la venta de mercaderías, el transporte aéreo puntual de pasajeros satisfechos con el servicio o la distribución de comestibles naturales y sanos junto con la educación del consumidor. Los sistemas, los procedimientos, las políticas, las estrategias y demás accesorios no son fines en sí mismos sino medios para alcanzarlos.

2. *¿Qué habilidades o aptitudes centrales se requieren en el mercado competitivo de la firma y qué hacemos para mantener ventaja en ellas?* Las inversiones en habilidades centrales no son gastos, son imprescindibles para obtener una ventaja duradera. Es trivial observar que en la actualidad todos los negocios son de servicios; los mismos productos se venden sobre la base de los servicios que proporcionan y los que brinda el fabricante. Sin embargo, muchas empresas son incapaces de crear y mantener sus aptitudes para brindar servicios, que requieren invertir en gente. Le propongo un experimento. Llame por teléfono a tres instituciones fi-

ORIT GADIESH
SCOTT OLIVET

DISEÑO PARA LA APLICABILIDAD

Orit Gadiesh es presidenta del directorio de Bain & Company, una consultoría internacional en materia de estrategia. Tiene gran experiencia en reestructuración de carteras empresarias, desarrollo de estrategias globales y realización de cambios. Es miembro de muchos directorios, entre ellos el de revisión de publicaciones de la Harvard Business School Press y el del sei Center for Advanced Studies in Management de la Wharton School. Scott Olivet es vicepresidente de Bain & Company, con gran experiencia en estrategias y problemas operativos en telecomunicaciones, productos de consumo, transportes y servicios financieros. En Bain lleva a cabo los programas de eficiencia organizativa y estrategias de cambio.

nancieras de primera línea, tome nota del tiempo que tardan en atenderlo y de la destreza con que responden a sus preguntas. Luego vaticine a cuál de ellas le irá mejor en el mercado financiero. No le sorprenderá saber que su experiencia en el teléfono reflejará las políticas para capacitar y retener empleados (o la ausencia de ellas) que constituyen la estrategia de esas firmas en materia de relaciones laborales.

3. *Las políticas de captación, selección, remuneración, capacitación, promoción y organización del personal, ¿son coherentes con las capacidades centrales que requiere la empresa para triunfar en el mercado?* En muchas empresas que conozco la respuesta es no. Se han acumulado políticas como depósitos de minerales en las cavernas, y su utilidad para las necesidades de la empresa es escasa.

4. *¿Qué distingue a nuestra organización de aquellas con las cuales compete?* Si la respuesta es su cultura, su gente y las aptitudes y capacidades representadas por ésta, asegúrese de evaluar las políticas y decisiones previstas en términos de si fortalecerán o destruirán esos bienes. Las empresas comúnmente entienden el concepto del prestigio de la marca: que la publicidad y la calidad del producto crean una imagen de la marca que se traduce en ganancias contantes y sonantes. Es menos común, pero no menos importante, que las empresas sean conscientes del "prestigio" encarnado en sus empleados y obren en consecuencia.

Los desafíos que afrontan actualmente las empresas están documentados en todas partes: contornos empresarios móviles, mercados globales en expansión, competencia explosiva, demografía inestable, cambios cada vez más veloces. En su afán por adaptarse, las empresas construyen las organizaciones del futuro con nuevas estrategias, técnicas operativas novedosas y formas inéditas de pensar en lo que hacen. Últimamente también se ha visto una confianza creciente en otro mecanismo de adaptación: el rediseño estructural. Una empresa organizada por función se reestructura de acuerdo con los segmentos de clientes o elimina niveles organizativos para reducir el tiempo requerido por la toma de decisiones.

Pero con el rediseño se obtienen resultados medios. Muchas empresas que se reestructuran volverán a hacerlo en pocos años. Algunos rediseños posteriores son

producto de cambios externos que restan eficacia y poder a la primera reestructuración.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la empresa está decepcionada con los resultados del primero y emprende uno nuevo. Esta desilusión no se relaciona tanto con las estructuras concretas elegidas como con su diseño e instalación. En una empresa tras otra, descubrimos que los objetivos de la reestructuración son imprecisos, que los ob- alto aspectos críticos de la organización o que se lo ejecutarán las organizaciones del futuro, la ejecución parcial de un diseño parcial proyectado sobre fines imprecisos no es una receta triunfadora.

Todos los rediseños organizativos tienen el mismo objetivo final: mejorar la aptitud de la empresa para llevar a cabo sus estrategias y decisiones. A este objetivo lo llamamos *aplicabilidad* porque nos parece análogo en líneas generales al objetivo de diseñar productos teniendo en cuenta su factibilidad. Los productos que *no* se diseñan teniendo en cuenta este factor lucen estupidamente en los planos, pero suelen adolecer de dos defectos graves. No se los puede fabricar al coste requerido ni sin modificaciones que afectan el rendimiento general, lo cual significa que nunca están a la altura de las expectativas. Estas debilidades afectan a las empresas que no fueron diseñadas teniendo en cuenta la aplicabilidad, y afectarán incluso a las empresas que sí lo fueron si los diseños no están bien ejecutados. Además, cuando los resultados del rediseño son decepcionantes, la dirección de la empresa se precipita a aplicar un diseño nuevo. Algunas empresas repiten el ciclo interminablemente.

El rediseño de una empresa presenta tres requisitos tem- bles:

1. Los directivos de la empresa deben hallar una bu-

na respuesta a la pregunta: "Dada la necesidad del cambio, ¿por qué necesitamos una nueva estructura?"

2. Los directivos deben hacer los diseños teniendo en cuenta la aplicabilidad. La prioridad de la nueva estructura ha de ser la de facilitar la ejecución cotidiana de las decisiones y los procesos de la empresa.

3. Al poner en práctica la nueva estructura, los directivos de la empresa deben ser exhaustivos, rigurosos y pacientes a pesar de lo que les indique la intuición.

Los porqué

Los objetivos más frecuentes de la reestructuración son los de responder a los cambios en la rama de actividad o en las pautas adquisitivas de los consumidores, reducir costes, redefinir las prioridades, trasladar el personal para realinear las aptitudes o provocar un remezón general. La transformación de las estructuras organizativas puede ayudar a la firma a lograr cualquiera de estos objetivos, pero no siempre es el mejor método ni el mejor lugar por donde empezar. La estructura probablemente será apenas una pieza de la solución total.

Lo primero que debe hacer es preguntarse si la transformación estructural es lo más conveniente. Sea honesto: ¿cuáles son las verdaderas raíces del crecimiento lento y la incapacidad de cambiar? ¿Cómo se enterarán los clientes si el rediseño dio el resultado que esperabais? ¿Qué modificaciones desearía ver en marcha el lunes por la mañana? Si el desarrollo de un producto nuevo provoca conflictos entre la sección fabricación y la sección ventas, tal vez ello no se debe a la estructura de la empresa sino a la falta de

diseñadora capaz de dar siempre la respuesta acertada o decirle que ciertos diseños se adaptan perfectamente a determinadas situaciones competitivas o etapas del ciclo vital de la empresa. Pero las fórmulas mágicas no existen. No hallamos la menor correlación entre determinadas estructuras y la satisfacción o insatisfacción de los gerentes generales. La insatisfacción es producto del desajuste entre las expectativas generadas por un diseño nuevo y las mejoras reales que produce. Y a su vez la causa del desajuste no es la estructura de por sí sino la incapacidad para diseñarla íntegramente y aplicarla en su totalidad. Las reestructuraciones organizativas no obtienen los efectos previstos por que las empresas cometen el error de diseñar:

- *Por arriba, pero no por abajo.* Determinan la estructura primaria —por ejemplo, sobre una base de mercado en lugar de geográfica—, pero no diseñan explícitamente el resto de la estructura vertical.
- *La estructura vertical, pero no la horizontal.* Organizan la jerarquía vertical —cuáles funciones se agruparán de acuerdo con los distintos segmentos del mercado— sin prestar atención a los mecanismos coordinadores que cruzan de una unidad organizativa a otra.
- *Las relaciones, pero no las decisiones ni los procesos.* Determinan quién rendirá cuentas a quién y si están unidos por líneas punteadas o continuas, pero no planifican cómo los individuos y grupos tomarán decisiones o entregarán productos y servicios a los clientes.
- *Las tareas, pero no los equipos.* Describen minuciosamente las tareas de cada puesto nuevo, pero omiten determinar las responsabilidades de los grupos, des-

estrategias y objetivos claros o un sistema de compensación que gratifica la estrechez de miras. Pregúntese si la estructura es realmente la mejor palanca para eliminar los verdaderos inhibidores. Analice las alternativas de la misma manera que lo haría si contemplara una mejora operativa.

La claridad de objetivos le ayudará a analizar las compensaciones que deberá realizar en el proceso de diseño, en éste propiamente dicho, en su instalación y en la supervisión de los resultados. Un proceso de diseño realizado de manera muy pública y participativa puede ser apropiado para responder a los clientes que exigen un punto de contacto único, no así cuando el cambio previsto es la venta de una unidad de la empresa. Al elegir la estructura, cada opción tendrá sus pros y sus contras. Tal vez deba trocar coste por flexibilidad o velocidad por solidez. También deberá hacer concesiones en la aplicación. Por ejemplo, la manera de anunciar el cambio afectará las relaciones con los empleados. Si su objetivo es provocar un fuerte remezón, tal vez sea conveniente realizar un anuncio sorpresivo acompañado por traslados de personal. Si el cambio es en gran escala y exige un manejo cuidadoso, será mejor anunciarlo con tacto y avanzar lentamente. Los rediseños estructurales siempre tienen un coste —trornos que afectan a clientes y empleados, pérdida de productividad, gastos—, por eso jamás se los debe emprender a la ligera. Reestructure sólo en caso de necesidad, si está seguro de que la inversión lo vale. Pero recuerde, no podrá hacer compensaciones juiciosas si sus objetivos no son claros.

Diseño en aras de la aplicabilidad

Una vez que sabe exactamente qué quiere lograr con el nuevo diseño organizativo, es hora de ponerse a trabajar en los planos. Nos encantaría poder escribir una máquina

de los departamentos hasta los equipos coordinados.

- *La estructura, pero no los pilares.* Se concentran exclusivamente en la estructura sin diseñar nuevos procesos, requerimientos de capacitación, sistemas de supervisión de rendimiento, gratificaciones y sistemas de información.

Al diseñar sólo una parte de la organización, se olvidan de determinar cómo ésta ha de funcionar. Estos elementos descuidados siempre tuvieron su importancia, pero nunca como ahora que se presentan problemas tales como la complejidad creciente de las organizaciones globales y la necesidad de acelerar todos los procesos empresarios. Las empresas deben ser sumamente ágiles justamente cuando la creciente complejidad de las relaciones internas tiende a volverlas más lerdas. Para superar estas fuerzas contradictorias, las empresas deben prestar mucha atención a cada aspecto del diseño en aras de la aplicabilidad.

Diseñar la jerarquía vertical en su conjunto

La elección del método fundamental de organización del trabajo —por producto, función, geografía, cliente o mercado, proceso o algún híbrido— es una decisión importante. La estructura elegida, cualquiera que sea, tendrá sus ventajas y desventajas. Por ejemplo, las estructuras funcionales generan una gran pericia funcional, pero suelen alargar el ciclo de creación de productos. El diseño detallado de la jerarquía vertical en su totalidad puede echar luz sobre estas compensaciones y ayudarle a descubrir la mejor manera de manejarlas o introducir otros elementos en el diseño para atenuarlas. La verdad es que el diseño de

la segunda, tercera y cuarta filas de la jerarquía es tan importante como el de la primera. Para el individuo como para el equipo lo más importante es saber a quién le rinde cuentas y le debe lealtad; por eso el diseño de las filas inferiores tiene mayor impacto sobre su conducta, toma de decisiones y rendimiento laboral. La información de los managers sobre su propio sector de la estructura es vital, pero los altos directivos deben supervisar las compensaciones y asegurarse de que todas las piezas estén debidamente integradas.

En la reestructuración reciente de una compañía global de productos de consumo discutimos las ventajas de una estructura regional en oposición a una estructura por producto y optamos por aquella. Luego nos enfascamos en una polémica aún más ardua sobre si convenía una estructura de segunda fila, regional, basada en la función, el cliente o el país. Uno de los problemas era dónde situar el management de fabricación: con una organización por países la empresa sería más sensible a las necesidades de los clientes, pero los mercados nacionales eran demasiado pequeños para lograr economías de escala importantes. Un estudio más minucioso de esta compensación reveló que para obtener la máxima eficiencia económica debían tomar ciertas decisiones de fabricación a nivel global. Al diseñar la estructura vertical en su conjunto pudimos identificar las tensiones inherentes a nuestra propuesta original, descubrir que se necesitaba un jefe de fabricación global para tomar decisiones interregionales y poner en tela de juicio nuestra elección inicial de una estructura exclusivamente regional. Volvimos a estudiar cada función y proceso, y finalmente creamos como estructura fundamental un híbrido regional-funcional.

Diseño de mecanismos coordinadores

Uno de los errores de reestructuración más comunes es el de rediseñar solamente lo que aparece en los papeles. Pero ahí generalmente aparece la estructura vertical, que es apenas una pequeña parte de la organización real. Además, la empresa ha cambiado y evolucionado desde que se adoptó esa estructura. Al analizar la empresa, uno debe comparar su ideal de funcionamiento con la realidad, no con los conceptos largamente olvidados de alguien sobre lo que *debería* ser.

Concentrarse en el funcionamiento real de la organización significa prestar mucha atención a los llamados procesos horizontales, es decir los mecanismos decisorios y de coordinación intersectorial. Existe una amplia variedad de mecanismos en cuanto a su forma y funciones: equipos permanentes que realizan tareas intersectoriales, grupos coordinadores de management de procesos, equipos para realizar tareas especiales, conferencias de intercambio de experiencias. Cualquiera que sea su forma, ninguna empresa que aspira a la aplicabilidad puede prescindir de ellos. Atenuan las compensaciones, aceleran y simplifican la toma de decisiones, facilitan el desarrollo de aptitudes centrales, envían señales tan influyentes como las que provienen de la estructura vertical y promueven una cultura de unidad y comunidad de propósitos.

Para lograr todo esto con eficiencia, es necesario diseñar procesos horizontales. Suele suceder que los altos funcionarios impartan directivas generales sobre la clase de coordinación que desean y dejan que otros diseñen los mecanismos. Esto rara vez funciona, por distintas razones. Una de ellas es el conflicto de intereses. Las personas encargadas de diseñar y administrar los mecanismos coordinadores difícilmente pondrán lo mejor de sí para crear procesos tan poderosos como para coartar los deseos de

sus propios departamentos. Sin embargo, uno de los objetivos del proceso horizontal es contrarrestar esta clase de supercontrol vertical.

Todos los mecanismos de coordinación, aun aquellos diseñados para funcionar de manera informal o voluntaria, serán más eficientes si se los integra deliberadamente con cada elemento del sistema organizativo. En ese sentido son como todos los demás aspectos de la estructura. Es necesario diseñarlos de manera explícita para obtener el mayor provecho de ellos.

Diseño del proceso decisorio

En cientos de entrevistas con altos directivos hemos preguntado de qué manera la estructura de una organización puede inhibir el crecimiento. Una respuesta frecuente está relacionada con el diseño de los procesos empresarios, tema que últimamente ha sido objeto de varios libros y artículos. Sin embargo, la respuesta más común está relacionada con la toma de decisiones. Muchos managers deplo- ran el hecho de que carecen del poder de decisión necesario para realizar bien su trabajo y que la conducción superior es incapaz de tomar decisiones rápidamente. La ineficiencia en el terreno de las decisiones obedece a muchas causas, desde la complejidad del medio empresario hasta las concepciones y los estilos conflictivos que pueden coexistir en el management. Pero una de las causas más frecuentes es la incapacidad de la empresa para diseñar el proceso decisorio: identificar las decisiones clave, determinar cómo se las ha de tomar y asegurarse de que el proceso no entre en conflicto con la estructura organizativa o sus mecanismos de sustentación.

Es difícil hallar una organización donde ninguna de las decisiones cruce los límites sectoriales, donde en la toma de decisiones no participen grupos con distintos obje-

tivos, donde las responsabilidades de equipos e individuos, directivos y empleados, nunca entren en conflicto. Es en estas intersecciones donde el proceso suele trabarse. La organización queda paralizada, no por diferencias sobre la esencia de un asunto sino por falta de acuerdo sobre la manera de tomar una decisión. Quien aspira a la aplicabilidad debe tener una concepción tan clara del proceso decisorio como de la entrega de productos y servicios. Es indispensable:

- Determinar las decisiones clave para ejecutar una estrategia
- Identificar los problemas, datos y análisis cruciales
- Enumerar las funciones y responsabilidades de cada individuo y grupo participante
- Describir el proceso y el cronograma mediante los cuales se reunirán las personas y la información requeridas

Nuestra experiencia indica que en general conviene tomar como punto de partida el diagnóstico de cómo se toman las decisiones hoy. Para ello se pueden utilizar dos herramientas. La primera es la llamada planimetría decisoria, la elaboración de un plano de las decisiones clave. Así se obtiene un testimonio gráfico y cronológico de todos los actores que intervienen en la decisión y de la ruta frecuentemente tortuosa que éstas siguen en la organización. Los planos de decisiones tomadas en el pasado son de gran ayuda para poner al descubierto las ineficiencias y evaluar la efectividad real del proceso decisorio de la empresa. Para los directivos constituye una base objetiva que les permite corregir su percepción de la realidad. La segunda herramienta es una matriz que ayudará a diseñar el nuevo proceso de toma de decisiones. En esta matriz se sitúan las decisiones empresarias clave en una coordena-

da y sus principales actores en otra. Luego se indica la función –recomendación, acuerdo, información, decisión (RAID)– que cumplirá cada individuo o grupo. Si usted pide a los managers de las distintas secciones que elaboren una matriz RAID para mostrar cómo funcionan las cosas en la actualidad y otra para indicar cómo deberían funcionar, quedará asombrado ante la magnitud de las divergencias, no sólo sobre las prácticas en vigencia sino incluso sobre sus actores. Evidentemente, las divergencias sobre la segunda matriz RAID –las propuestas de procesos nuevos– serán aún mayores. Pero eso es precisamente lo que usted busca: conocer los distintos puntos de vista, que son una de las causas principales de los embrollamientos.

El diseño de las decisiones, sea anterior al de otros aspectos del diseño estructural o simultáneo con ellos, facilitará el trabajo. Si usted *parte* del análisis de las decisiones, descubrirá rápidamente cuál de las dimensiones de la estructura primaria –geografía, producto, función o cliente– es el productor lógico de las decisiones clave. Si el análisis es *posterior* a la determinación de la estructura primaria, aparecerán todos los puntos de conflicto estructurales que podrían afectar las decisiones. Sea como fuere, el diseño le ayudará a definir el proceso decisorio, identificar las aptitudes necesarias y asegurarse de que estén presentes.

Diseño de tareas y responsabilidades de los equipos

Toda gran empresa incluye distintos equipos que se ocupan de asuntos tales como la adquisición y el desarrollo de productos; con frecuencia creciente, las responsabilidades de estos grupos y equipos cruzan las fronteras sectoriales o de otro tipo. Por consiguiente, no basta indicar por escrito las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo individual. Es necesario establecer claramente las tareas y res-

responsabilidades de estos grupos con el fin de darles orientación, clarificar sus objetivos, establecer sus metas y pausarles límites y ayudar a sus managers a hacer compensaciones.

La definición clara de las tareas también servirá para indicar la tendencia de grupos y equipos a tratar de resolver todos los problemas de la empresa antes de abordar los que le corresponden. Los miembros de un grupo creado en teoría para estudiar la eficiencia táctica del cuerpo de ventas dedicó casi un año a analizar asuntos que estaban fuera de su jurisdicción —a qué segmentos del público debería dirigirse la empresa, a quién rendía cuentas el cuerpo de ventas, cómo se debía decidir el monto a invertir en productos nuevos— en lugar de concentrarse en los problemas que debían clarificar. Para eliminar estas "extralimitaciones subrepticias" y pérdidas de tiempo, los directivos de una empresa deben poner por escrito los objetivos, poderosas responsabilidades y funciones decisorias de cada grupo. Si se tiene cada vez más a trabajar en equipo, éstos requieren el mismo grado de orientación y conducción que recibían tradicionalmente los individuos.

Diseño de alineación

Usted ha escuchado muchas veces el dicho, "la estructura debe ser acorde con la estrategia". En realidad, lo está aplicando al rediseñar la estructura de acuerdo con las últimas innovaciones estratégicas de su empresa. Sin embargo, descubrirá que aunque el presidente del directorio suprema claramente la estrategia, el equipo de diseño suplirá que le den instrucciones claras y detalladas. Un principio útil y que ahorra tiempo consiste en describir detalladamente la estrategia y luego traducir los detalles en un conjunto de principios de diseño. Es esencial que todo el mundo aborde la tarea de diseño organizativo sobre

la base de los mismos postulados. Pero dada la cantidad de tareas que realizan equipos con management propio por encima de las fronteras nacionales y culturales, una estrategia clara no es por sí sola una guía suficiente para el diseño estructural. El dicho actualizado debería ser, "la estructura debe ser acorde con la ideología y la estrategia de la organización", porque las empresas tienden a estructurarse cada vez más en torno de una concepción común de los propósitos y los valores centrales. Por otra parte, a diferencia de la estrategia y la táctica, la ideología es constante por definición y por consiguiente es una base más sólida para un diseño coherente.

Con todo, la estrategia y la ideología son insuficientes. Es necesario asegurarse de que todos los elementos de la ideología, la estrategia, la estructura, los procesos, las gratificaciones y el personal estén debidamente alineados. Si esto no se consigue —y no es algo que suceda de manera natural ni fácilmente—, enviará señales confusas. Supongamos que la gente de ventas tiene órdenes de vender solamente los productos más rentables. Para alinear los intereses con las gratificaciones, habrá que invertir en sistemas que brinden a los vendedores la información necesaria sobre la rentabilidad de los productos; además, los premios ya no dependerán exclusivamente de los ingresos totales de cada uno. Cada pieza del rompecabezas debe promover, no obstaculizar, los objetivos de la organización.

No es necesario armar todo el rompecabezas de una sola vez, pero es importante saber cómo encajan todas las piezas. Una buena manera de hacerlo es trazar tres columnas en una hoja de papel. En la columna izquierda, anote una lista de los inhibidores del crecimiento que motivaron la reestructuración. En la columna derecha, describa esos elementos según la organización ideal del futuro. En el centro anote los cambios previstos y hágase esta pregunta:

¿Nos permitirá cada cambio indicado en la columna central pasar de la deficiencia señalada a la izquierda al estado ideal de la derecha? Si la respuesta es negativa, elimine ese cambio o pregúntese qué otras alteraciones o ajustes se necesitan para complementarlo.

Cambio repetido

El diseño en aras de la aplicabilidad siempre es un proceso repetitivo, probablemente interminable. Para avanzar, debe formularse las siguientes preguntas a cada paso:

1. ¿Cuál es el fin de esta reestructuración? ¿Avanzamos hacia el objetivo con cada cambio que realizamos? ¿El cambio propuesto es suficiente o requiere cambios complementarios en otros sectores de la organización?
2. ¿Cómo funciona realmente la organización en la actualidad? ¿Los cambios estructurales propuestos son aplicables en la realidad, o sólo en los papeles?
3. ¿El cambio propuesto es coherente con la ideología central y la estrategia de la organización?
4. Dado que cada cambio tiene ventajas y desventajas ¿cómo identificamos las compensaciones implícitas que haremos a medida que reestructuramos la organización y nos preparamos para ellas? ¿Cómo utilizamos otros elementos del diseño para mitigar las deficiencias potenciales? ¿Cómo manejamos diariamente esas compensaciones?

Cualesquiera que sean las respuestas a estas preguntas, se debe diseñar la organización detalladamente de arriba

hacia abajo y de lado a lado. Hay que diseñar los vínculos entre las estrategias, los valores y los sistemas empresarios, así como la orientación de los intereses individuales y grupales. Esto no significa que todo deberá cambiar. Pero habrá que analizar todos los elementos para asegurarse de su coherencia interna y que promuevan los objetivos de la empresa.

Plena ejecución

Nuestra experiencia indica que empresas que habitualmente abordan el management de los cambios con toda seriedad suelen mostrarse irresponsables al realizar un rediseño estructural. El mejor diseño pensado en términos de aplicabilidad dará malos resultados si no se lo ejecuta exhaustivamente. La plena ejecución implica la participación de cada unidad e individuo sin exenciones, boicots ni vetos encubiertos; significa establecer un cronograma para cada cambio y cumplirlo; significa rechazar las diez mil pequeñas concesiones que reducen los proyectos a cero. La mejor manera de prevenir la confusión, forjar lealtad, los sectores previstos y asegurar que el cambio llegue a todos los sectores es aplicar deliberadamente los principios del management de las transformaciones. Durante la reestructuración, la empresa debe volcar esfuerzos para:

1. *Crear un contexto para la reestructuración mediante una argumentación clara, motivada por factores externos, que demuestre la necesidad de cambios urgentes.* Muchas reestructuraciones son resultado directo de una transformación ambiental; por eso, conviene vincular el diseño estructural con la nueva realidad estratégica. Es necesario poner el acento en los fundamentos —propósito, valores, estrategia y objetivos— para generar actitudes a favor del cambio, reforzar las conductas nuevas y orientar las decisiones.

2. *Crear un cuadro vívido del futuro.* Los empleados difícilmente aprehenderán a primera vista el significado de la reestructuración. Si usted no les muestra el cuadro, cada uno creará el suyo sobre la base de información fragmentaria. Por un lado, quieren saber en qué cambiará la empresa y cómo el rediseño contribuirá a su éxito. Por el otro, quieren saber cómo el rediseño los afectará a ellos y sus colaboradores. Un cuadro vívido y atractivo del futuro es una buena oportunidad para clarificar, orientar y motivar.

3. *Comunique la nueva estructura y cómo funcionará en la realidad.* Si sigue nuestro consejo sobre la importancia de un diseño completo y detallado, no desaproveche los beneficios que obtendrá al comunicarlo de manera adecuada. Uno de los procesos de reestructuración más efectivos que hemos visto distribuyó sus comunicaciones de la siguiente manera: 30 por ciento sobre el contexto del cambio (de afuera hacia adentro), 20 por ciento sobre los cambios requeridos para ser más competitivos (desde el punto de vista de los empleados), 30 por ciento sobre los cambios de conducta y de proceso, y 20 por ciento sobre los cambios nigramas y las tareas nuevas. Es sabido que los rumores, los malentendidos y las imprecisiones irrumpen en los vacíos de comunicación. Es necesario presentar un mensaje claro y coherente a toda la organización, y repetirlo con frecuencia. Cuando se evalúan los procesos de cambio, la comunicación siempre encabeza la lista de cosas a mejorar.

4. *Controlar rigurosamente la transición.* Los directivos suelen medir la magnitud de la orientación, la conducción y el control requeridos para que la organización se ponga en marcha según los nuevos diseños. Una manera práctica de formular los problemas de funcionamiento es hacerse la pregunta siguiente con respecto a cada grupo o individuo: "El lunes a las 8, ¿qué espero yo que esta persona o este grupo haga de manera distinta?" Si no sabe la respuesta, va

a haber tropiezos. Y éstos pueden convertirse en problemas persistentes si cada uno empieza a poner en práctica su propia respuesta, erigiendo barreras que más adelante será difícil derribar. Los targets claros y los mecanismos de supervisión son igualmente importantes. Destacar algunas medidas clave, ciertos hitos concretos y unos cuantos targets de plazo ultracorto, le ayudará a resolver los problemas de la transición y mantener la atención de la empresa centrada en sus propósitos y objetivos finales.

5. *Darle tiempo al diseño nuevo para que empiece a funcionar.* Las reestructuraciones, aún las más rigurosamente controladas, requieren tiempo. Muchos directivos se impacientan, pero imagine usted que se encuentra en la intersección de varias avenidas por donde transcurren los cambios. Multiplique esa complejidad por el número de divisiones, equipos y organizaciones externas que debe transformar o crear, y comprenderá por qué el ajuste tal vez le tome varios meses. No caiga en la trampa de introducir cambios adicionales antes de que el rediseño original haya empezado a funcionar. Podría caer en un círculo vicioso eterno.

Estructuras del futuro

A medida que aumentan el ritmo y la urgencia de los cambios, se reducen los ciclos vitales de las estrategias empresariales. Muchas empresas han instituido estrategias de desarrollo continuo en reemplazo de los procesos de desarrollo de cinco años que predominaban hace poco tiempo. Si continúa esta tendencia—si el futuro nos depara el ajuste estratégico constante—, podemos hacer una serie de vaticinios concretos sobre las organizaciones del futuro.

En primer lugar, pocas organizaciones sobrevivirán hacia el futuro a menos que adquieran la capacidad de llevar a cabo cambios estratégicos veloces sin sufrir tensiones

JAIN SOMERVILLE
JOHN EDWIN MROZ

APTITUDES NUEVAS PARA UN MUNDO NUEVO

Jain Somerville es fundador y socio manager del Andersen Center for Thought Leadership, dedicado a la investigación e innovación de problemas que interesan a directivos. Consultor en management y docente, desde hace veinte años presta servicios a las principales organizaciones públicas, privadas y sociales del mundo. John Edwin Mroz es fundador y presidente del Institute for East-West Studies, una organización precursora del estudio del pensamiento y la acción globales que reúne a los sectores privado, público y social para resolver problemas de políticas públicas. Como asesor de jefes de Estado, ha cumplido un papel clave en la creación de economías de mercado en Europa Central.

o disfunciones. En segundo lugar, las empresas seguirán modificando o rediseñando totalmente sus estructuras como un medio para lograr esas transformaciones constantes. En tercer lugar, entre las estructuras que adoptarán habrá muchas que ya conocemos hoy, pero también habrá otras novedosas e incluso revolucionarias. En cuarto lugar, la satisfacción que brindarán esas estructuras nuevas no dependerá tanto de ellas en sí mismas como del hecho de haberlas diseñado en detalle y haber ejecutado plenamente los nuevos diseños y sus mecanismos complementarios.

Desde los físicos presocráticos y los filósofos antiguos hasta Darwin, Marx y Dewey, el cambio ha sido un objeto de estudio que desafía la definición y la medición. Con todo, los directivos de hoy no tienen alternativa: deben tomar decisiones en un mundo donde los cambios se producen a una velocidad y con una complejidad casi abrumadoras, borrando los límites aceptados de tiempo, geografía e idioma; de industrias y mercados; y de los sectores público, privado y social. Los cambios en las reglas de juego sorprenden a los managers y los reducen a la impotencia. El management a la antigua ha dejado de ser eficiente, pero los nuevos métodos son difíciles de comprender y realizar.

A pesar de la necesidad de innovaciones revolucionarias en todos los aspectos del rendimiento, muchas organizaciones de los sectores público y privado, perdida su antigua gloria, parecen renuentes o incapaces de hacer lo necesario. No quieren ceder el control, forjar alianzas nue-

vas, compartir conocimientos, desmantelar sus burocracias ni abandonar los procedimientos tradicionales. Se aferrarán desesperadamente a los métodos del pasado; así, las llamadas naciones más poderosas, miembros del G-7, ya no hablan de dirigir los asuntos globales sino de capear las crisis inmediatas. Los líderes empresarios no pueden darse el lujo de escurrir el bulto de esa manera.

Los altos directivos y sus equipos de conducción, como sus contrapartes políticos del sector público, necesitan planos nuevos para marcar el rumbo en los mares tormentosos del cambio. Tanto ellos como sus organizaciones necesitan una comprensión más profunda de los alcances de la transformación que abarca el mundo y las nuevas aptitudes centrales que serán necesarias para navegar los cambios y prosperar en el próximo siglo. La competencia organizativa, antes basada en los principios de propiedad, estabilidad y control, pasará a depender de los conceptos emergentes de interdependencia, flexibilidad y sociedad. Esas aptitudes incluyen medios para motivar e inspirar a las personas, crear equipos y sociedades, adquirir y aplicar los conocimientos.

Nuestra experiencia con una amplia gama de organizaciones del mundo entero sugiere que los líderes están desarrollando con éxito nuevas aptitudes centrales que además de permitirles ser altamente competitivos y valiosos hoy, auguran un buen futuro a largo plazo. Desde Hewlett-Packard y British Petroleum hasta el Santa Fe Institute y el ejército de Estados Unidos, se desarrollan nuevos métodos de acción y se los inculca en la cultura de la organización. Aunque las soluciones difieren de un sector a otro, como de una empresa a otra, y no existe una panacea universal, ciertas aptitudes organizativas novedosas aparentemente trascienden las formas tradicionales y apuntan a la esencia de lo que se requiere para ser un líder del mercado en evolución constante. Pasan la prueba de la aplicabi-

lidad perdurable en un mundo de cambios acelerados, inciertos, que no conocen fronteras.

En este capítulo presentamos nuestras ideas iniciales acerca de siete aspectos concretos de la nueva aptitud emergente y algunos indicadores sencillos, tomados de empresas líderes, que los directivos pueden utilizar para evaluar el estado de sus propias empresas. Si bien nuestras investigaciones sobre las nuevas aptitudes están en curso y la lista no es exhaustiva, le ofrecemos algunos criterios que le permitirán evaluar en qué medida está organizado para el nuevo mundo (véase la Figura 7.1). Este proceso de evaluación debería llevarlo a pensar sobre sus prioridades en materia de inversiones y acción.

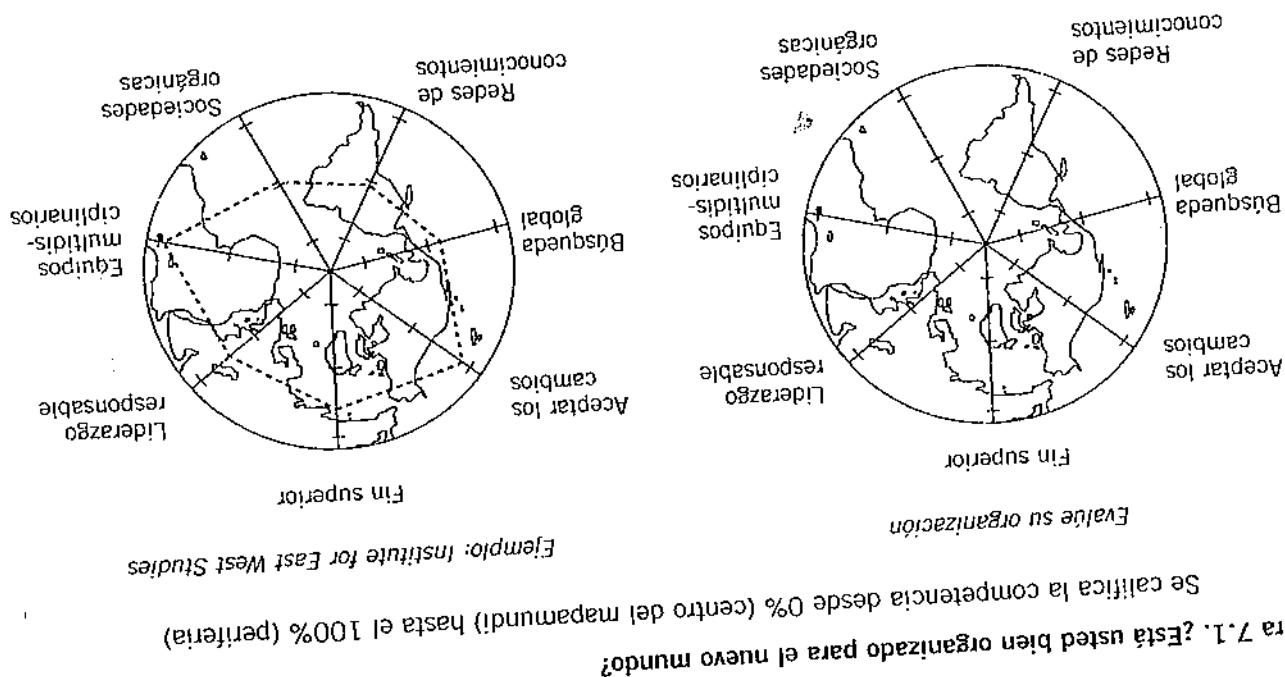
Comprometidos con fines superiores

En la mayoría de las organizaciones, la alta conducción ha tratado de definir una declaración de propósitos, reproducida en cuadros en la pared o en camisetas estampadas, o de crear una visión para anunciarla con pompa en el informe anual y olvidarla luego en el torbellino de la tarea cotidiana. Estos esfuerzos suelen ser una pérdida de tiempo y una distracción porque esas ideas difícilmente afectan las relaciones laborales o el mercado. Sin embargo, unas pocas empresas han sabido abrazar principios que se han convertido en la esencia misma de su existencia. Han sabido aplicar principios nobles y elevados y obtener una reacción profunda y genuina de sus empleados, clientes y accionistas. Se han comprometido con un fin superior que trasciende las ideas de misión y visión para alcanzar valores y propósitos que realmente motivan a sus empleados para ir a trabajar todas las mañanas. En conversaciones con los empleados de los hoteles Ritz Carlton, Levi Strauss and Company o la Cruz Roja Internacional, uno advierte que los pensamientos y las acciones de muchos de ellos están

Para llegar al corazón y la mente de las generaciones X y Z habrá que asumir un compromiso aún mayor con propósitos dignos. Las organizaciones deben forjar una nueva relación con el mundo que trasciende la competitividad. Deben buscar una motivación que despierte ecos en las personas al rozar sus vidas y les permita acceder a niveles de rendimiento que superan lo ordinario. Esta motivación no es tanto una misión o un objetivo como un compromiso que se expresa en la conducta cotidiana de todos los empleados de la organización. Tampoco es una frase sentimental sino una forma de ser práctica y eficiente. La divisa de Herman Miller, Inc., célebre por la calidad de sus muebles de oficina y consultorio, es "mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y ser su referente en calidad y servicio." Es precisamente lo que hace.

Hay algo más importante que las palabras; es el proceso de inculcar la motivación, que exige buena disposición y participación por parte de todos los empleados, y despertar su interés de manera que cada uno elija vincular sus aspiraciones personales con el espíritu de la empresa. Si el mundo es impredecible y caótico para la organización, lo es más aún para sus empleados y clientes. Un propósito superior crea un punto de estabilidad y un marco motivador para que los empleados pongan ganas además de inteligencia en el trabajo. Como dice Bob Haas, CEO de Levi Strauss: "No hacemos esto porque nos hace sentir bien, aunque es así. No lo hacemos porque sea políticamente correcto. Lo hacemos porque creemos que el florecimiento del talento de nuestra gente está interconectado con el éxito empresarial."

Los managers suelen olvidar una lección que aprendieron en cuarto grado: que las preguntas sobre quién, qué, cuándo, dónde y por qué son menos importantes que el cómo.



el "¿y a mí, qué?". A la mayoría de las personas, sean empleados o clientes, el futuro de sus hijos y el planeta que heredará la próxima generación les preocupa tanto como sus salarios y ascensos. ¿Qué es lo que inspira a la gente de su organización? ¿Les motiva su propio trabajo? ¿Dónde se cruzan las intenciones personales con las de la empresa? ¿Tiene usted una declaración de propósitos pomposa y pedante inscrita en un cuadro en la pared, o bien un propósito claro, orientador y elevado como el de la Cruz Roja Internacional: "Servir a los más vulnerables"? Como dijo George Bernard Shaw: "La verdadera felicidad en la vida es dejarse usar para un propósito que uno sabe poderoso."

Inculcar un liderazgo responsable

Se ha escrito mucho sobre el liderazgo. Cuando pensamos en la clase de liderazgo que triunfa en un mundo cada vez más caótico como el nuestro, nos referimos no sólo a las personas que cumplen funciones tradicionales de conducción sino a todos los miembros de la organización capaces de tomar decisiones dignas de un directivo de la máxima jerarquía. En un hospital de agudos, una tienda de modas, un banco on-line, un campamento de refugiados o cualquier otra organización donde la rapidez y flexibilidad de reacción son factores cruciales para el éxito, no hay tiempo para pedir instrucciones a un centro remoto o esperar que aparezca el líder indicado. Todos deben demostrar aptitudes de liderazgo.

Encontramos un ejemplo excelente en un campo de batalla nocturno. Durante un ejercicio reciente de las fuerzas blindadas del ejército norteamericano en Fort Irwin, California, una falla en el sistema de comunicaciones quebró la cadena de mando y sembró la confusión. La derrota era inminente. Entonces un joven comandante de tanques tomó el mando por propia iniciativa, reunió su

escuadrón blindado y hubiera ganado la batalla, si no fuera que se restableció la comunicación y su superior, al recuperar el mando, detuvo el ataque el tiempo suficiente como para que sus fuerzas fueran derrotadas.

Las personas asumen la responsabilidad del liderazgo si se les brinda apoyo y aliento, no si se las controla ni, menos que menos, castiga. Para crear una conducción responsable hay que incluir a todos los miembros de la organización. Si su programa de liderazgo abarca exclusivamente a gerentes y directivos, usted no ha entendido nada. Pregúntese si los empleados de mostrador son capaces de ser líderes como los de Starbucks Corporation, la gran cadena de cafeterías. Hace poco, cuando uno de nosotros hacía cola para pedir un capuchino y se descompuso la caja registradora, el empleado anunció que el café sería gratuito. Lo hizo con entusiasmo. Advínele adónde iremos cada vez que tengamos ganas de beber un café.

Los directivos de la más alta jerarquía tienen la responsabilidad de crear el clima conducente al liderazgo responsable. Sin restar importancia a las decisiones y la acción, deben concentrarse en ser entrenadores, mentores, constituirse en modelos de responsabilidad. Uno de esos modelos es sir Colin Marshall, presidente de British Airways, quien junto con lord King dirigió la transformación de esa burocracia estatal en "la aerolínea preferida del mundo". Cuando había una demora en la entrega de equipaje, se quitaba la chaqueta y ayudaba a cargar valijas. Comprendía rápidamente lo que había que hacer, lo hacía y así daba el ejemplo a todos.

Alentar la formación de equipos multidisciplinarios

La mayoría de los directivos conocen la eficacia de los equipos, sea en las líneas de producción de Honda Motor Company hasta la creación de productos en Sony Corpora-

tion, y la clase de principios y modelos empleados para obtener un alto rendimiento en ese contexto. Lo que no se comprende tan bien es la importancia de la composición imaginativa de equipos para lograr avances espectaculares. Hemos descubierto que los problemas complejos de la actualidad requieren equipos integrados por representantes de diversas disciplinas profesionales, experiencias de vida y orígenes culturales (empresarios, nacionales y de todo tipo). La eficacia de éstos reside en su enorme amplitud de miras.

Por ejemplo, hospitales de agudos como el Lee Memorial de Fort Myers, Florida, y el St. Vincent de Melbourne, Australia han adoptado modelos de atención médica por medio de equipos multidisciplinarios integrados por médicos, enfermeras, técnicos de laboratorio, radiólogos y farmacéuticos y organizados según las necesidades de los pacientes y sus familias, no la conveniencia de las instituciones. Estos hospitales han aplicado principios de la manufactura industrial para crear células de tratamiento, llamadas "unidades de cuidados específicos" para atender a casi todas las necesidades del paciente, desde la admisión hasta el alta. Al paciente ya no lo transportan en silla de ruedas de una sección a otra ni lo someten a esperas interminables en los pasillos para realizarle prácticas o análisis. Cada equipo tiene los instrumentos y recursos necesarios para la atención integral del paciente. A pesar de las preocupaciones iniciales sobre la ineficiencia funcional y la pérdida de control, las mejoras han sido notables: reducción importante de los costes operativos; mayor satisfacción de médicos, paramédicos y pacientes; recuperación más rápida de éstos.

Las organizaciones del siglo XXI deben encontrar la manera de convertir la creación y recreación espontánea de equipos multidisciplinarios de alto rendimiento en una forma de trabajo natural. Nos referimos en particular

a los equipos cuyos miembros provienen de sectores habitualmente no contemplados por la mayoría de los directivos. En un mundo donde los límites entre las ramas industriales tienden a borrarse, la competencia proviene de sectores no tradicionales y las barreras contra el cambio vienen de afuera del sector privado, es esencial contar con puntos de vista multidisciplinarios que incluyan a los clientes, proveedores y especialistas externos. El Keystone Center, con sede en Colorado, ha logrado reunir a representantes de sectores contrapuestos (empresas, grupos ambientalistas, organizaciones de ciudadanos, agencias estatales, el movimiento obrero y el sector universitario) para tratar el problema de los residuos tóxicos, aplicando el concepto de que las diferencias no siempre dividen. La comisión nacional encargada de la eliminación de residuos tóxicos informa que el consenso alcanzado por estos adversarios tradicionales será la base para perfeccionar significativamente la ley que la rige actualmente. Acelerará el proceso de eliminación de los residuos, invitará a las comunidades a participar en las decisiones que afectan sus vidas, reducirá el número de juicios y echará luz sobre aspectos de la justicia ambiental. Estas soluciones revolucionarias atestiguan la efectividad de los equipos multidisciplinarios.

Si su organización no es un lugar donde personas que realizan funciones se reúnen espontáneamente para resolver problemas interdepartamentales, tiene un largo camino por recorrer. La formación de equipos multidisciplinarios requiere lo que el Institute for EastWest Studies llama "prosperar en la diversidad": no se trata de tolerar ni de apreciar sino de prosperar. Los directivos de todos los niveles deben dar apoyo personal e institucional (que incluye capacitación, reconocimiento y premios) para fomentar las ideas innovadoras y el trabajo en equipo. Decirlo es fácil, hacerlo, difícil. Esto es cierto tanto en las oficinas del

directorio como en el mostrador de atención al cliente. Los resultados se verán en los rendimientos extraordinarios.

Forjar sociedades orgánicas

Desde luego que la ética del trabajo en equipo debe trascender los límites de la organización para extenderse a la cadena de empresas y equipos aliados. Entre estos socios se encuentran los diseñadores de productos, proveedores, fabricantes, distribuidores, personal de marketing, contratas externos y los propios clientes, que juntos encarnan la empresa (o sociedad) ampliada que sirve al consumidor final. Encuestas recientes de Andersen Consulting sugieren que en sectores tales como las telecomunicaciones y la salud, más del 85 y el 95 por ciento, respectivamente, de sus directivos creen que las alianzas son esenciales para su futuro. Pero casi el mismo número de directivos piensan que las alianzas serán incapaces de rendir el valor prometido, y lo cierto es que fracasan en su amplia mayoría y se hace necesario disolverlas.

Se suele atribuir los problemas a la divergencia de objetivos entre los socios, las expectativas excesivamente optimistas, las batallas por la propiedad y los conflictos interculturales. Sin embargo, la cruda realidad es que no se encara estas alianzas estratégicas de manera estratégica. Los socios deben aprender a trabajar juntos de manera de apoyarse mutuamente y crear valores, reunir sus aptitudes complementarias para crear más valor juntos de lo que podrían por separado. Atrás los abogados y negociadores: hay que encarar la alianza como una relación estratégica a largo plazo, a la manera de Honda-Rover o Fuji-Xerox.

Aunque Wall Street aún no reconoce esta realidad —observe el salto en las cotizaciones de acciones como resultado de las megafusiones recientes, que difícilmente

reembolsará la prima de compra—, nuestra experiencia indica que las sociedades 50-50 suelen crear más valor que las 51-49. El alma de la generación de valor no es la propiedad sino la confianza, el tipo de respeto mutuo y conductiva sinérgica que se producen cuando todas las partes aspiran a una auténtica relación en la que todos ganan.

El punto de partida para demostrar competencia en materia de sociedades es la adopción de un enfoque estratégico. Pero éste es apenas el primer paso. Estamos presenciando un proceso de evolución de sociedades orgánicas en el cual una sociedad consultora como Andersen Consulting, una empresa farmacéutica como Astra Merck o una petrolera como British Petroleum crean y recrean alianzas, aprenden de ellas y las desarrollan hasta hacer de ellas un modo de vida en el cual sólo se reservan para sí esas capacidades centrales que las diferencian en el mercado. Estas organizaciones y sus principales directivos se han vuelto competentes no sólo en la creación de valores a partir de alianzas sino también en el "aliancismo" continuo.

Promover la distribución de conocimientos

Para afrontar los cambios, las organizaciones líderes administran los conocimientos adquiridos mediante la investigación, el desarrollo, las operaciones, la logística, el marketing, los servicios al cliente y otras actividades cotidianas. La inversión en conocimientos trasciende el E-mail, las páginas en la Red, las redes informáticas internas y el software propio para llegar al desarrollo y la diseminación de experiencia y aún de inteligencia, de manera que cualquier persona en la organización, en cualquier momento y lugar, puede acceder al capital de conocimientos con el fin de introducir perspectivas provenientes de todo el mundo en su trabajo cotidiano.

Se trata de construir lo que Tom Peters llama "estruc-

turas formales de gestión de conocimientos" para captar y administrar los conocimientos como un bien estratégico. Por ejemplo, Andersen Consulting creó el sistema de gestión llamado Knowledge Xchange, que capta las lecciones de sus investigaciones y trabajo cotidianos; más de treinta mil consultores en todo el mundo tienen acceso a esos conocimientos las veinticuatro horas del día. El Knowledge Xchange está diseñado para que los consultores puedan aportar al capital de conocimientos al mismo tiempo que lo utilizan. Al combinar complejas conexiones entre usuarios, bases de datos analizados y comunicación electrónica, el Knowledge Xchange facilita el capital de conocimientos de la firma a quien lo requiera.

Los elementos básicos son, entre otros, la construcción y el mantenimiento de una infraestructura de distribución de conocimientos que incluya tanto al personal y las instalaciones como la tecnología y los sistemas, así como la aplicación de las disciplinas bibliotecológicas a todas las etapas del ciclo vital del conocimiento: adquisición, clasificación, valoración, almacenamiento, acceso, uso, perfeccionamiento y eliminación. Quien no haya experimentado la necesidad de ingenieros en conocimientos para sustentar la comunidad de intereses (formales e informales) en evolución, está apenas en la línea de partida.

La auténtica distribución de conocimientos requiere la creación consciente de un mercado dentro de la organización y más allá de ella, con las disciplinas y los incentivos necesarios para maximizar la producción y aplicación de conocimientos valorados. En este mundo cada vez más conocimiento-intensivo, donde la vida media de las ideas y la experiencia decrece al tiempo que aumenta la aplicabilidad geográfica de los conocimientos (por ejemplo, las lecciones derivadas de las privatizaciones), la adquisición, síntesis y diseminación sistemáticas de la inteligencia y la experiencia es un factor crucial para el éxito de casi todas

las organizaciones. El directivo principal se convierte en un capitalista del conocimiento cuya función es crear un mercado que evalúa, reconoce, gratifica —y de esa manera da forma a— los bienes intelectuales.

Fomentar la búsqueda global

Por más que los conmuevan las ideas del aprendizaje organizativo, a muchos directivos de los sectores privado, público y social les resulta difícil aceptar ese concepto como una realidad cotidiana que avanza más allá del proceso de mejoras graduales para llegar a los rendimientos revolucionarios a los que aspiran. Los departamentos de investigación saben responder a preguntas concretas y formular hipótesis alternativas, pero pocos saben descubrir las tendencias que nacen de sectores inesperados. Los departamentos de fabricación y marketing saben estudiar los mejores procedimientos e incluso escharbar bajo la superficie de la información para adquirir conocimientos valiosos, pero el estudio de los mejores procedimientos es propio de un seguidor, no de un líder. Por eso los directivos siguen confiando en la información informal, las conversaciones con sus pares, los especialistas de afuera y los medios para identificar los grandes problemas y oportunidades. Es muy cierto el dicho: "El problema no es lo que sabes que no sabes, sino lo que no sabes que no sabes."

Poco después de la caída del comunismo en Europa, un funcionario polaco se enteró con estupor que su país podía aprender mucho de Asia y América Latina acerca de la transición a una economía de mercado y una sociedad civil. Hoy el mismo funcionario escribe que los europeos, los norteamericanos y los japoneses sabrán muy pronto que el modelo de reforma provisional a imitar es el chileno. Asimismo, Boeing Company acaba de descubrir que las próximas generaciones de sus aviones probablemente

se basarán en el trabajo de los científicos rusos mal pagos que trabajaban en un anticuado laboratorio moscovita adquirido por la empresa aérea después del derrumbe de la Unión Soviética.

La organización triunfadora del siglo XXI sabrá enfocar las decisiones y la resolución de problemas desde una búsqueda universal de conocimientos más allá de las fronteras interiores y exteriores. La búsqueda global significa que todos los niveles de la organización se empeñarán en buscar mercados, capacidades y recursos en los rincones más remotos del planeta. La búsqueda de ideas, conocimientos especializados e innovaciones en el mundo entero será de primordial importancia para todas las organizaciones, sean del sector público, privado o social. Para introducir esta mentalidad en la trama íntima de la organización será necesario inculcar valores y premiar a los empleados que piensan, buscan y actúan en términos globales... aunque la organización y sus clientes sean nacionales. La capacidad de abordar un problema local con criterios globales sería una de las medidas del éxito de la organización del futuro.

Acoger los cambios

La verdad es que la mayoría de los intentos de transformación acaban por fracasar. Son demasiado costosos, riesgosos y lentos. Aunque los directivos comprendan plenamente la necesidad del cambio, la inculquen en sus trabajadores mediante comunicados y reuniones debidamente planificadas e instalen programas de mejoramiento de calidad, reestructuración de procesos y organismos y otras técnicas conocidas, por lo general la organización y su cultura intervienen para frustrar el progreso. El problema es que el mundo no se detiene. En los meses previos a su quiebra de enero de 1991, Pan American había iniciado un proceso de transformaciones en toda la empresa. En octubre de 1989, los deses-

perados gobernantes de la República Democrática Alemana concedieron algunas libertades para apaciguar a los ciudadanos. Pero era demasiado poco y demasiado tarde.

Se sabe que el cambio planificado es difícil de llevar a cabo. Por un lado, la infraestructura existente (sistemas, tecnologías, instalaciones, estructuras organizativas, etcétera), construida a lo largo de décadas a un coste elevadísimo, generalmente no está diseñada para aceptar los nuevos métodos de trabajo; su reemplazo requiere grandes inversiones y plazos de varios años. Por el otro, una de las características del cambio es que trastorna a todos los afectados, incluso a los que se beneficiarán con él, y no se puede modificar una cultura de manera directa. Las culturas son fenómenos de conducta emergente formadas a lo largo de los años por los factores que sí se pueden modificar: individuos, grupos, medidas, premios y así sucesivamente. A fines de la década de 1980, el programa de transformación global de British Petroleum ("cambio de cultura, descentralización, *empowerment*...") no logró modificar la cultura ni detener las pérdidas financieras; el CEO tuvo que renunciar.

Pero también se conocen éxitos. A partir del sector de exploración petrolera, el nuevo CEO de British Petroleum, John Browne, ha invitado a los managers a concentrarse en targets muy difíciles, les ha dado margen y apoyo para poner todo en tela de juicio, llevar a cabo cambios drásticos, obtener altos rendimientos y generosas gratificaciones por los éxitos logrados. Así, en pocos años ha surgido una nueva "cultura del rendimiento" y se han creado valores económicos. Se trata de apuntar a las causas subyacentes, no a los síntomas superficiales. Y aunque es justo admirar éxitos como el de British Airways, una empresa estatal deficitaria, participante en el mercado regional, que en una década se transformó en una compañía privada líder en el mercado global, la capacidad de llevar a cabo transforma-

ciones en gran escala es sólo parte de la solución. Está planteado el desafío de continuar con los cambios, de crear en la organización la capacidad de transformarse continuamente.

El significado de la transformación profunda y constante se observa claramente en la banca de inversiones, donde los cambios son la norma, no hay períodos de recuperación y la reinención de servicios es una tarea cotidiana. Considérese, por ejemplo, la experiencia de esa potencia bancaria llamada Goldman Sachs & Company, cuando su rentabilidad cayó en picada durante la depresión de 1994. Afortunadamente, la cultura de la firma —forjada en décadas de participación en mercados turbulentos donde los negocios singulares de alto valor y alto riesgo son cosa de cada hora— pudo asimilar un nuevo cambio veloz. El socio gerente dejó su puesto a Jon Corzine, quien inmediatamente empezó a reducir costes, frenar a los corredores y detener la expansión acelerada de la firma mientras meditaba sobre las medidas a tomar. En pocas semanas se diseñó una nueva estructura de mando en toda la firma con un comité ejecutivo ágil encargado de la conducción cotidiana y comités operativos amplios, con participación de socios, en el que los jefes funcionales y de sección participaban en las decisiones cruciales. La firma Goldman tardó seis meses en abandonar la estructura de funcionamiento de toda una década para instituzionalizar un método de management totalmente nuevo que le permitió recuperar el liderazgo; es probable que en el futuro la empresa deba y pueda volver a transformarse rápidamente.

La transformación continua requiere una infraestructura susceptible a las transformaciones que incluya los sistemas de información y la tecnología. Es lo que le permitió a MCI ofrecer su descuento “para la familia y los amigos”, una oferta que AT&T no pudo igualar debido a

la rigidez de sus sistemas. Más importante aún, una infraestructura capaz de transformarse debe incluir los recursos humanos, el apoyo del management y otros servicios centrales que requieren las unidades para provocar cambios en la conducta. Motorola Semiconductor redefinió la función del profesional en recursos humanos —desde contratar y despedir hasta asociarse con las unidades operativas y facilitar los cambios revolucionarios— y reclutó gente de afuera para inculcar las aptitudes nuevas. Motorola llama a este proceso “la reinención continua de los recursos humanos”.

Siemens-Nixdorf Information Systems presenta un ejemplo notable de lo que significa acoger los cambios. Gerhard Schulmeyer encabezó la transformación de su entonces división de ordenadores personales, que desde 1991 perdía cientos de millones de dólares todos los años. Un año después de hacerse cargo, Schulmeyer pudo mostrar un beneficio, el primero que obtenía la empresa fusionada en toda su historia. Lo atribuyó públicamente a la creación de cinco mil “agentes de cambio” —casi el 15 por ciento de la nómina—, en su mayoría directivos intermedios capaces que pidieron se los capacitara, sin dejar sus trabajos de jornada completa. “Lo más notable —dice Schulmeyer— es que se ha creado en nuestra organización una comunidad de personas consustanciadas con el cambio... Incorporaron todo lo que aprendieron, acogieron el cambio y demostraron estar dispuestos a correr riesgos al conducir a sus colegas en el programa de transformación.”

Conclusión

No será fácil ni suficiente desarrollar estas siete capacidades. Su importancia relativa aumentará y disminuirá y aparecerán otras al compás de los cambios, muchos de ellos

imprevistos, que se producen en el mundo. El mayor desafío para una organización, el que le dará a sus directivos una medida de su éxito, será acaso su capacidad para reorganizarse constantemente y desarrollar las capacidades aún no conocidas que requerirá un mundo cuya transformación jamás se detiene. Como dijo el gran poeta T.S. Eliot:

No cesaremos de explorar
y el fin de toda nuestra exploración
será llegar a donde arrancamos
y conocer el lugar por primera vez!

SEGUNDA PARTE

NUEVOS MODELOS DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN

