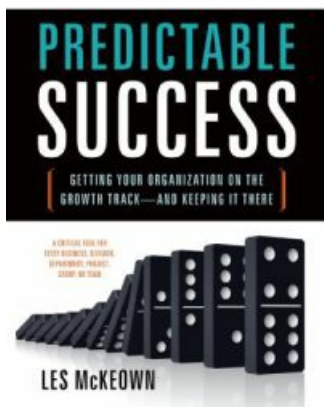


"Predictable Success provides an incredibly useful blueprint for my leader when building the successful growth."
—Blair White, President, Millersville University of Pennsylvania
The Road and What Got You There What Got You There a 1992 #1



Libro Éxito Previsible

Cómo lograr que crezca su organización – y que siga creciendo

Les McKeown
Greenleaf Book Group, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

El empresario y director ejecutivo Les McKeown escribe en el prefacio de su libro una historia de descubrimiento – el relato de cómo descubrió el modelo de “Éxito Previsible”. Las anécdotas personales que comparte en esta sección demuestran su humildad, así como su buena fe. Aún más importante para un libro que intenta mostrar las organizaciones tanto lo que son (él dice que todas las organizaciones pasan por un ciclo de vida específico) como lo que pueden ser (todas las organizaciones pueden sostenerse en la mejor fase, llamada Éxito Previsible), es la excelente redacción de McKeown. La mayoría de los capítulos presenta una atractiva y detallada anécdota que ilustra sus principios, una característica que lo hace un libro de gran utilidad. Los líderes que aprenden a través de historias encontrarán esta guía tan útil como los líderes que prefieren la prosa sencilla sin argot de negocios. Y, aunque el libro es un tanto repetitivo y falla en su último capítulo, los puntos de McKeown son claros. Este autor conoce las compañías: Cómo se ven cuando suben y cómo se ven cuando caen. *BooksInShort* recomienda su imprevisiblemente nueva perspectiva sobre algo de lo que todos los negocios quieren más: el Éxito Previsible.

Ideas fundamentales

- El “Éxito Previsible” es el punto en el que las empresas formalmente alcanzan las metas que se proponen.
- Hay tres “etapas de crecimiento” que anteceden al Éxito Previsible, y tres “etapas de declive” que le siguen.
- En la primera etapa, “la lucha inicial”, la empresa se apresura a conseguir financiamiento y establecer un mercado.
- La siguiente etapa, “la diversión”, genera rápido crecimiento a medida que la compañía se concentra en vender.
- El incremento de complejidad lleva a “las aguas rápidas”; aquí el negocio puede desarrollar sistemas para organizar la creatividad y el riesgo sin aplastarlos.
- Tener los sistemas correctos lleva al Éxito Previsible, una fase de delicado equilibrio.
- Las compañías en esta fase muestran mejor “toma de decisiones, fijación de metas, alineación, responsabilidad y propiedad”.
- La etapa de la “banda sin fin” sigue al Éxito Previsible si la gente acata con demasiada rigidez la conducta de sistemas.
- Si los sistemas acaban con la innovación, y si los empleados ponen demasiado énfasis en ser conformistas, la empresa entre en la “gran rutina”.
- Se oye el “estertor” cuando una compañía ignora a sus clientes demasiado tiempo.

Resumen

¿Qué es el “Éxito Previsible”?

¿Por qué fracasan unos negocios mientras otros tienen éxito? No sabrá la respuesta al comparar simplemente balances generales y manejo de dinero. De hecho, muchas compañías con buen financiamiento se desploman. Las empresas que prosperan tienen más que finanzas sólidas; tienen a la gente y las estructuras operativas adecuadas. Afortunadamente, cualquier organización puede llegar al Éxito Previsible, el punto en el que formalmente alcanzan sus metas. Para llegar a él, las compañías deben pasar por tres “etapas de crecimiento”. Luego deben evitar las tres “etapas de declive” para conservarlo.

Primera etapa de crecimiento: “la lucha inicial”

En esta etapa, que por lo general se extiende durante los primeros tres años de una compañía, su nueva empresa trata de despegar y adquirir velocidad. En un juego en

el que el 80% de las compañías muere, las que están en crecimiento vuelan, y las que no tienen un buen financiamiento caen. Haga los movimientos correctos rápida y deliberadamente para establecer un mercado para sus productos antes de agotar el financiamiento inicial. Al cierre de cada día de trabajo, evalúe lo que la empresa ha logrado respecto a encontrar un mercado. No lance la nueva empresa hacia el mercado, sino que mantenga abiertos los oídos y haga preguntas para saber “dónde están sus clientes”. Después, modifique continuamente sus productos – digamos, con un nuevo color o algún otro cambio – para saber lo que gusta a los clientes. La supervivencia triunfa sobre todo lo demás, así que esté abierto para adaptar el plan de negocios, la estrategia o incluso los “valores centrales”.

Segunda etapa de crecimiento: “la diversión”

En la etapa de diversión, el negocio se desarrolla exitosamente. El nuevo enfoque es vender al mercado que identificó en la lucha inicial. Los empleados, entusiastas y llenos de energía, harán todo lo posible por satisfacer a los clientes. En este punto, su compañía estará frecuentemente en un estado de cambio constante. Los cargos y las responsabilidades podrían cambiar. Incluso podría cambiar los planes drásticamente o buscar nuevos mercados o socios. Pero su (relativamente) pequeña empresa podría “cambiar de la noche a la mañana” para reaccionar ante las necesidades del cliente. En este periodo de extrema flexibilidad y rápido crecimiento, sus empleados se enfrentan con la “ambigüedad y la imprecisión”, en vez de con la comodidad de “proceso y sistematización”.

“Cualquier grupo que sepa cómo alcanzar el éxito tiene una ventaja competitiva sustancial sobre los que no lo saben”.

Sin embargo, a la larga, todas las ventas que haga, todos los clientes que adquiera y todas las metas que alcance generarán “complejidad”, que obliga a su eficiente organización a operar de maneras distintas. La comunicación lenta, los niveles organizacionales que se añaden, el incremento de personal, e incluso su primer cliente decepcionado, son señales de que ha entrado a una etapa escabrosa.

Tercera etapa de crecimiento: “las aguas rápidas”

Una base de clientes en crecimiento necesita atención; el personal creciente necesita dirección. Su compañía ahora requiere los “sistemas y procesos” que muchas nuevas empresas menosprecian. Usted no quiere obstaculizar la creatividad que ha hecho que su compañía sea especial y la ha ayudado a rehuir la lucha inicial. Pero tampoco quiere que su empresa se deleite en una fase problemática en la que gaste todo su tiempo y recursos “apagando pequeños incendios internos”. Para resolverlo, asigne un buen “gerente de operaciones” que maneje todo lo que no sean ventas. Pero no se sorprenda si surge una desavenencia entre ventas y operaciones. De cierta manera, es natural. Estas divisiones tienen distintos puntos de vista sobre cómo ayudar a la compañía. Sin embargo, cuando los problemas de los clientes y del negocio caen en “tierra de nadie” entre estas funciones, no se les da la atención debida ni se resuelven. En este punto de disfunción, el fundador o propietario debe decidir si avanzar (uniendo a la organización en una nueva estructura empresarial) o volver a la diversión (reduciendo conscientemente el crecimiento de la empresa y la complejidad que éste acarrea). Si el líder decide avanzar, el negocio debe deshacerse de su estructura organizacional separada, en la que ventas y operaciones existen como dos órganos independientes, y convertirse en una eficiente “máquina de toma de decisiones”.

“El Éxito Previsible”

Por fin, los sistemas y procesos de su compañía funcionan bien. Ayudan a manejar la complejidad sin asfixiar el “entusiasmo emprendedor, la creatividad y el riesgo” que crearon la empresa en primera instancia. La organización equilibra “el crecimiento y la rentabilidad”, y toda la institución llega a entender, a nivel visceral, cómo avanzar, cómo adaptarse y cómo permanecer previsiblemente exitosa. Las empresas que operan en esta fase tienen cinco atributos principales:

1. **“Toma de decisiones”** – En vez de frenar a la compañía, la toma de decisiones la impulsa. Cuando entra la información, la compañía reacciona rápida y adecuadamente. Los empleados en todos los niveles ayudan a tomar las decisiones que les afectarán, y por ello apoyan su implementación.
2. **“Fijación de metas”** – Los gerentes fijan un curso y ven resultados tangibles.
3. **“Alineación”** – El negocio ofrece suficiente – mas no excesiva – estructura y procesos organizacionales para ayudar a los empleados. Los equipos trabajan bien juntos.
4. **“Responsabilidad”** – Todos los empleados son “responsables de sí mismos” y “externamente responsables”. Se vuelcan completamente en sus tareas y en los proyectos de su equipo.
5. **“Propiedad”** – Este sentimiento se extiende más allá de la administración. De hecho, debido al sentimiento de propiedad que tienen los empleados, los gerentes pueden enfocarse en “apoyarlos, motivarlos y liderarlos” en vez de tratar de impulsar el negocio solos.

“Transformar su proceso de evaluación de desempeño de un monólogo lleno de argot y centrado en el fracaso a un diálogo centrado en el éxito y enfocado en el desarrollo personal, es una de las herramientas más poderosas para volver al Éxito Previsible”.

Ahora su empresa puede manejar cualquier obstáculo que se encuentre en el camino con las habilidades de un conductor experto. Y el negocio necesitará sus habilidades de manejo, pues el movimiento constante es crucial para el Éxito Previsible. Una vez que su compañía llegue a esta posición, no puede sólo celebrar y poner los pies en el escritorio. Tendrá que manejar una “exquisita tensión”, y equilibrar cada lado de la ecuación que lo llevó hasta esa posición. Si los empleados empiezan a depender demasiado de los sistemas, se saldrá rápidamente del Éxito Previsible. De la misma manera, si se concentran totalmente en la creatividad, volverá a las “aguas rápidas”.

Primera etapa de declive: “la banda sin fin”

Si su empresa implementa demasiados sistemas y procesos, y da demasiado énfasis al “cómo” en vez de del “qué”, la innovación se mermará. Si no alcanza un “crecimiento gradual” o “rachas de crecimiento periódico y sustancial”, hará que la organización se estanque. Los sistemas rutinarios reforzarán la complacencia de los empleados y frustrarán a la gerencia. Desafortunadamente, es muy difícil escapar de esta etapa de banda sin fin. Esencialmente, debe buscar la manera de tener nuevos ojos en la empresa. Distribuya por toda la compañía personas “que cuenten la verdad”, incluyendo el Consejo de Administración. Inste a la alta gerencia a ver más allá de sí misma y contratar, por ejemplo, a un asesor externo o animarse a dirigir “dándose una vuelta por los pasillos y oficinas”. Necesita estar en contacto con la organización para evitar que se “osifique lentamente”.

Segunda etapa de declive: “la gran rutina”

Si se queda demasiado tiempo en la etapa de banda sin fin, su empresa caerá en la gran rutina, en la que incluso los líderes se vuelven complacientes. En esta etapa, los empleados “visionarios” se van, la organización activamente ahoga la creatividad y los empleados ven a los clientes más como una carga que como la “razón de ser” de la empresa. Un negocio en la gran rutina administra y toma decisiones principalmente para su propia comodidad. Sólo algunos caminos lo sacan de la rutina, pero implican una gran sacudida. Por ejemplo, otra compañía podría adquirir la empresa, o los líderes podrían responder a una “llamada de atención” y reaccionar, pero con una enorme fuerza de voluntad. Sin intervenciones importantes como éstas, el paso siguiente será la oscuridad permanente.

Tercera etapa de declive: “el estertor”

En la etapa de estertor, del punto irreversible, las organizaciones acaban de tres maneras. Podrían agotarse los recursos y dejar a la compañía con pocos o ningún medio para generar ventas. La empresa podría negarse a evolucionar con nueva tecnología – piense en los fabricantes de *cassettes* que no cambiaron cuando aparecieron los discos compactos. O bien, los clientes podrían abandonar la empresa, que parece haberlos abandonado a ellos hace mucho tiempo. La compañía está acabada.

Cómo acercarse al Éxito Previsible

Para alcanzar el Éxito Previsible, haga que su compañía sea una máquina de toma de decisiones. Esto requiere implementar nuevos sistemas en estas áreas:

- **“Organigrama”** – Un buen organigrama va más allá de niveles jerárquicos de quién está bajo las órdenes de quién; indica quién realmente influye en la toma de decisiones. Genere un organigrama que exprese las funciones y cargos necesarios para que el negocio avance; luego identifique sus responsabilidades precisas. En ocasiones, un organigrama renovado mostrará una desconexión entre los empleados individuales y los cargos que desempeñan. Tal vez tenga que reemplazarlos o ayudarlos a desempeñar un nuevo papel.
- **“Cargos de administración lateral”** – Los gerentes suelen enfocarse en sus jefes y en quienes están inmediatamente bajo sus órdenes. Ahora deben establecer relaciones laborales con otros gerentes para resolver proactivamente los problemas que afectan las operaciones.
- **“Alineación”** – ¿Apoyan las acciones de los empleados las mayores metas de la empresa?” Asegúrese de que todos los trabajadores sepan qué distingue a su organización de los competidores.
- **“Equipos multidisciplinarios”** – Los gerentes y equipos de los distintos departamentos deben trabajar bien juntos para implementar las decisiones ejecutivas. No tolere el aislamiento.
- **“Apoderamiento”** – A medida que los distintos grupos de trabajo aprenden a colaborar, los miembros del equipo empiezan a confiar unos en otros y a depender de los resultados de otros.
- **“Propiedad y responsabilidad de sí mismo”** – Nada es más importante en este proceso que la responsabilidad. Permite a los gerentes cambiar el papel que desempeñan. Como ya no tienen que “empujar”, ahora pueden “jalar”, y guiar y ayudar a los empleados a lograr los mejores resultados.

Cómo volver al Éxito Previsible

Cuando los empleados dependen demasiado de los sistemas, pierden las habilidades y conocimientos que necesitan para trabajar creativa y enérgicamente. Las listas de verificación, por ejemplo, ayudan a garantizar resultados consistentes de procesos complejos, pero si los trabajadores dependen demasiado de estas listas y dejan de pensar por sí mismos, podrían olvidar cómo hacer la tarea descrita en la lista de verificación. Para volver al Éxito Previsible una vez que ya lo tuvo, ayude a los empleados a desarrollar una relación adecuada con los sistemas de su organización. Mejore seis “sistemas y procesos para cambiar la manera en la que la gente usa los sistemas y procesos”:

1. **“Contratación”** – Hacer contrataciones le permite traer a la empresa la gente correcta. Para garantizar que el proceso de contratación sea competitivo, busque candidatos dentro y fuera de la compañía, y seleccione gente de acuerdo con sus “actitudes y atributos”. Esté dispuesto a “mover a la gente lateralmente” en la organización si no está calificada para subir un nivel.
2. **“Utilización”** – Después de contratar nuevos empleados, aclimátelos adecuadamente o perderá su talento frente a los mismos sistemas que están ahogando los conocimientos y habilidades de sus empleados con más experiencia. La orientación debe enfocarse en por qué el nuevo empleado tiene responsabilidades y tareas específicas, en vez de en cómo hacerlas.
3. **“Evaluación de desempeño”** – Las revisiones de desempeño deben ser significativas. Si las usa para hacer que los empleados cumplan más estrictamente con todas las reglas, no los dejará avanzar. Es mejor convertir este proceso en “un diálogo” entre usted y el empleado.
4. **“Capacitación”** – Al igual que la evaluación de desempeño, su programa de capacitación debe involucrar a los empleados en su propio desarrollo. Inclúyalos en pláticas significativas sobre su avance, en vez de presentarles “conclusiones predeterminadas”.
5. **“Tutoría y asesoría”** – Agregue tutoría y asesoría a la capacitación. Los buenos tutores crearán un espacio para hacer “experimentación y exploración”. Para lograrlo, el tutor no debe tener autoridad directa sobre las personas de quienes es tutor – la relación debe estar basada en la confianza y orientada hacia el crecimiento.
6. **“Propiedad y responsabilidad de sí mismo”** – Los empleados deben adueñarse de los resultados de sus acciones. Si sólo se están responsabilizan de ellos mismos al llenar hojas de conformidad, no ayudarán a la empresa a volver a la exquisita tensión que se necesita para tener Éxito Previsible.

Sobre el autor

Les McKeown es presidente y director ejecutivo de la empresa Predictable Success. Tiene más de 25 años de experiencia comercial y ha ayudado al lanzamiento de cientos de compañías en todo el mundo.