



Libro Más arriba en la organización

Cómo hacer que la empresa deje de asfixiar a las personas y sofocar las ganancias

Robert Townsend
Jossey-Bass, 2007
Primera Edición:1970
También disponible en: Inglés

Reseña

Ésta es una reimpresión de un clásico y exitoso libro de negocios que ha sido ampliamente copiado pero nunca reproducido. Así es, otras recopilaciones exitosas de aforismos cortos e ingeniosos han surgido y desaparecido, pero Robert Townsend tuvo la habilidad de dar en el quid de la cuestión con gran agudeza. Tan sólo pase por alto unas pocas referencias anticuadas (como los niveles de salarios) y disfrute de este ABC de la gestión. Si bien algunas de sus recomendaciones todavía parecen radicales, Townsend ha vivido según estos principios y supo ser un ejecutivo muy exitoso y popular en Avis y American Express. *BooksInShort* le advierte que el libro está escrito en epigramas y no en estilo narrativo, de modo que puede resultar un poco inconexo. Con todo, Townsend se las arregla para lograr un equilibrio entre una actitud aguda y entretenida y consejos serios y estratégicos.

Ideas fundamentales

- Lidere siempre teniendo en mente las necesidades e intereses de sus seguidores.
- En vista de que los más afectados por las decisiones son por lo general los que mejor comprenden la situación, desplace la toma de decisiones tan cerca como sea posible de las primeras líneas.
- Elimine todas las burocracias, ya que no contribuyen ni a las utilidades ni a pasarla bien.
- Mantenga la remuneración de los ejecutivos en un múltiplo del salario promedio de la empresa menor al que se estila actualmente.
- Al cabo de cinco o seis años, la eficacia de un director ejecutivo tiende a decaer a medida que la remuneración aumenta.
- Enseñe a su gente a ganar o perder, porque ceder lleva a desarrollar el hábito negativo de no esperar ganar y no esforzarse hasta el extremo para lograrlo.
- Permita que las personas que están por encima de un cierto nivel fijen sus propios horarios de trabajo y vacaciones.
- En épocas de éxito, evite caer en “Hubris” (el orgullo desmedido) porque “Némesis” (la justicia retributiva) siempre le sigue detrás.
- Elimine todas las reuniones regulares programadas que atenten contra la productividad.
- Nunca permita que sus sistemas de información dominen el fin comercial de la empresa.

Resumen

Contabilidad e impuestos

Ningún sistema contable puede proporcionar una versión pura de una realidad independiente y verdadera. Todos los sistemas contables pueden utilizarse de infinitas formas distintas. Su tarea es elegir aquél que sirve a sus fines, y mantenerlo en las buenas y en las malas. No caiga en la trampa de tratar de enmascarar un tiempo improductivo haciendo modificaciones en las prácticas contables. Redacte sus presupuestos e informes en un lenguaje sencillo. No se esconda detrás de la jerga financiera y contable.

“Si no hace las cosas con excelencia, mejor no las haga. Porque si no hay excelencia no habrá rentabilidad ni diversión, y si usted no está en el negocio para divertirse o para ganar dinero, ¿qué rayos está haciendo allí?”

Hágase un favor; nunca presione al jefe de contaduría o al director financiero. Déles el tiempo que necesitan para confeccionar sus informes según se programó. Si los presiona, ello generará errores que, a su vez, lo inducirá a error a usted y a otros que necesiten contar con información fehaciente, y eso puede minar su credibilidad.

“Este es un manual de supervivencia para guerrillas corporativas exitosas. Es un libro sobre cómo las instituciones – grupos de personas que trabajan en conjunto con un propósito común – deberían comportarse.”

Las actividades de los abogados tienden a producir burocracia porque su trabajo consiste en suprimir el riesgo. Sin embargo, su trabajo es utilizar el riesgo para obtener ganancias. Los abogados trabajan para usted y usted debe controlarlos. Debe escucharlos, pero no tiene por qué seguir sus consejos servilmente.

Burocracia

Las empresas grandes y exitosas de la actualidad no llegaron al lugar que ocupan operando como lo hacen ahora. Fueron mucho más aventureras en su etapa de crecimiento. Su actual operatoria burocrática a menudo constituye una barrera para el crecimiento futuro. En lugar de caer en ello, usted llame a la idiotez por su nombre. Comience un contraataque que haga hincapié en la simplicidad, la rendición de cuentas y en un sentido de justicia para todos. Asigne a un ejecutivo para que observe la organización con ojos de lince y recomiende la eliminación de procesos ineficientes y antieconómicos. Hasta las grandes ideas dejan de funcionar después de un tiempo.

“El verdadero liderazgo debe ser en beneficio de los seguidores, y no para que el líder se enriquezca. En el combate, los oficiales son los últimos en comer.”

Los ejecutivos no necesitan asistentes personales. Éstos entorpecen la eficacia. Usted debería deshacerse de todos los asistentes y lograr una organización plana en donde los gerentes traten directamente con las personas que reportan a ellos.

El tamaño de la empresa

Ser una empresa grande no es algo malo. Lo malo es convertirse en una institución superpoblada y lenta que genere papeleo, requiera distintos niveles de toma de decisiones y se preocupe por todo menos por el cliente. No permita que esto le ocurra a su empresa.

La remuneración

La participación significativa de los empleados en la titularidad de su empresa a través de programas de acciones puede ser gran parte de la cura contra el letargo corporativo, la extravagancia de los ejecutivos y el despilfarro de la gerencia. Cuando los empleados se ven a sí mismos como propietarios, entienden la importancia de poner al cliente ante todo. El modelo del accionista tradicional que centra la responsabilidad del accionariado en llevarse bien con el directorio y la gerencia es precisamente retrógrado.

“Cuidese del jefe que camina sobre el agua y nunca comete errores. Ahórrese muchas penurias y busque empleo en otra parte.”

El uso de remuneración de incentivos y participación en las utilidades a través de un programa concebido cuidadosamente puede ser una motivación poderosa, mucho menos costosa para la empresa que interminables aumentos de salarios sobre la base de la antigüedad del empleado y basados sólo tangencialmente en el mérito. El pago de incentivos tiene el beneficio de recompensar a personas con buen rendimiento, y no a servidores por el tiempo trabajado.

Los empleados

Las descripciones de tareas pueden ser útiles para trabajos de menor jerarquía, pero pueden opacar la creatividad y promover la ineficiencia en cualquier tarea de talla superior al trabajo repetitivo.

“Si necesita tener un manual de políticas, publique los Diez Mandamientos.”

Las personas que están en las primeras líneas conocen su tarea y a los clientes. desplace la toma de decisiones tan cerca como sea posible de las primeras líneas. Obviamente, las decisiones estratégicas deben tomarse en la oficina del ejecutivo, pero muchas decisiones sencillas tienen mejores resultados cuando son adoptadas in situ por las personas a cargo de las tareas. Contar con la participación de los hombres de fuste simplemente agrega costos y confusión.

Los ejecutivos

Tenga cuidado de traer a un ejecutivo de excesiva trayectoria para salvar a su pequeña empresa. Probablemente el gran jefe cueste más de lo que su empresa debería pagar, casi seguro utilizará recursos corporativos para uso personal y ostentará su autoridad de una forma que podría destruir la moral y la unidad.

“El mundo se divide entre...unos pocos que cumplen sus promesas (aun cuando no prometan demasiado), y otros muchos que no las cumplen. Colóquese en la columna A y no se mueva de allí.”

Deshágase de los organigramas. Son desmoralizantes y lo inducen a empezar a ver a las personas como pequeños rectángulos en lugar de seres humanos reales con talentos, vidas y familias. Si necesita una lista de personas, use una lista alfabética de nombres, funciones y números telefónicos.

La remuneración ejecutiva es demasiado elevada y debería ser un múltiplo mucho menor del promedio de salarios que paga la empresa. También debería contratar a un nuevo director ejecutivo cada cinco o seis años, aunque sea para mantener la frescura y la vitalidad de la empresa.

El liderazgo

Usted lidera verdaderamente cuando se centra en las inquietudes y acciones de aquéllos a quienes les pide que lo sigan y que hagan el trabajo. Cuando su preocupación se centra en preservar la burocracia que le aporta recompensas usted se aparta de la senda correcta del liderazgo y se pierde entre las malezas del propio engrandecimiento. Sea un verdadero líder.

“No contrate a un artista insigne para que pinte una obra maestra y luego le asigne un cuarto lleno de artistas escolares que miren por encima de sus hombros y sugieran mejoras.”

Los mejores líderes se ven a sí mismos como los antiguos jugadores-entrenadores. No solamente tienen interés en ayudar a que cada jugador tenga éxito sino que también conocen la importancia de su propio aporte y del poder que tiene educar con el ejemplo. No tenga miedo a cometer errores. No tenga miedo a pedir perdón y permita que otros cometan errores también. Desde luego, si los mismos errores se repiten, se necesitará una atención mayor, hacer correcciones o adoptar acciones más drásticas.

La gerencia

Enseñe a su gente a ganar o a perder. Esforzarse por transigir se convierte en un mal hábito y puede terminar siendo peor que perder de vez en cuando. Si usted decide ceder durante una negociación, ceda en todo para así poder establecer un triunfo más adelante. Cuando gane, trate de ganar en todo y asuma la responsabilidad de convertir su triunfo en un gran éxito.

“Antes de comprometerse con un nuevo esfuerzo pregúntese: ‘¿Realmente estamos tratando de hacer algo que valga la pena? ¿O simplemente estamos construyendo otro monumento para algún ego fallecido?’”

No todo conflicto es malo. Elimine aquellos conflictos que hacen perder el tiempo. No obstante, cuando un conflicto surja por opiniones diferentes tenidas con sincera convicción, déle tiempo a los involucrados para resolverlo y arribar a una resolución natural. Forzar a las personas a aceptar ese tipo de presión puede ser odioso.

“Los gerentes tienden a cometer sus errores más grandes en cosas que previamente hicieron de la mejor manera.”

No se apresure a anunciar decisiones importantes. Si lo hace, le dará tiempo suficiente a sus oponentes para socavarla y así impedir el bien que usted se propone hacer.

Su trabajo más importante es eliminar todas las excusas de los fracasos. En lugar de intensificar la culpa cuando algo anda mal, ayude a sus empleados a ver las cosas claramente. Luego intervenga.

“Despida a todo el departamento de compras. La empresa se beneficiará de tener a cada departamento lidiando en el mercado libre externo en lugar de volverse víctimas de un socialismo interno.”

Cuando esté montado en una gran ola de éxito, no olvide la caída que seguramente sobrevendrá. No crea que el futuro será siempre la cresta de la ola o que ha trascendido las leyes de la gravedad económica. Los griegos eran conscientes de que a “Hubris” (el orgullo desmedido) lo seguía “Némesis” (la justicia retributiva) y usted también debería tener en cuenta esta mutua afinidad.

Las maestrías y otras cosas innecesarias

Los graduados de escuelas de negocios encumbradas por lo general carecen de humildad, de respeto por las personas de las primeras líneas, de un conocimiento profundo de su empresa y de experiencia en el mundo real. Usted no necesita a estas personas.

“El secreto es totalmente negativo. Derrota a la cruzada por la justicia, que no florece en la oscuridad.”

No tenga espacios de estacionamiento reservados, papelería para ejecutivos, música funcional, espías de empresa o un avión de la empresa. No trate nunca de estafar a nadie. Nunca permita que su codicia se lleve lo mejor de usted. Nada lo separará más rápido del equipo que usted desea liderar que la complacencia para con usted mismo.

“Hay un tiempo para comprometerse y un tiempo para retirarse. Un tiempo para caminar por el trabajo. Un tiempo para contemplarlo – y un tiempo para simplemente reírse de él.”

Arroje los manuales de políticas. Cuesta mucho dinero mantenerlos y son o muy generales para ser prácticos o tan específicos que se leen como directivas técnicas.

Usted no necesita todos los departamentos que mantiene actualmente. Deshágase de todo el departamento de personal. Su necesidad de crear trabajo para ellos mismos les impide ser realmente productivos. A menos que su empresa sea muy grande, usted puede arreglárselas con un departamento unipersonal que controle la nómina y los beneficios.

Elimine el departamento de relaciones públicas. Las personas en los puestos altos de los diferentes departamentos están más informadas sobre su empresa que cualquier persona de relaciones públicas. Pueden redactar sus propios comunicados siendo honestos y sabiendo que sus competidores leerán cualquier cosa que ellos pongan allí. Nunca deben proyectarse las ganancias, simplemente porque no puede hacerse correctamente.

Despida al departamento de compras, y permita que cada departamento se ocupe de sus propias compras. La cantidad pequeña de dinero que esto puede costarle volverá traducida en una moral mucho más alta y en los ahorros que se producen al eliminar otra burocracia improductiva.

Las ventas y el marketing

Nunca confunda su departamento de marketing con el marketing real. El marketing es tan importante que usted en realidad no puede delegárselo a nadie; menos

todavía dejarlo en manos de una burocracia con intereses personales que no están coordinados con los objetivos de su empresa. Por cierto, un equipo de marketing eficaz y activo es apropiado, pero el trabajo de este equipo debe estar orientado hacia algo y tener un propósito.

Las personas que atienden sus teléfonos son la primera impresión que el mundo tiene de su empresa. Deben recibir un mejor salario y cuidado que los que probablemente reciban actualmente. Usted necesita contar con gente lúcida, rápida y servicial. No querrá comenzar en malos términos con un cliente y luego tener que resolver la situación porque tuvo miedo de gastar un poco más en el personal de atención telefónica. ¿Quiere verificarlo? Llame a su empresa para ver qué sienten sus clientes. Averigüe si lo están privando de escuchar importantes oportunidades porque quienes lo defienden están obstruyendo el camino.

La tecnología

Recuerde por qué usted está en el negocio y quiénes son sus clientes. Sus sistemas de información deben respaldar a su empresa en lugar de convertirse en el centro excluyente de atención de la gerencia. Asegúrese de que sean los proveedores de sistemas los que traten de entender su negocio y no usted que acomode su empresa a sus sistemas.

Los horarios de trabajo

No todos tienen el mismo “metabolismo.” Las personas pueden trabajar mejor en horarios diferentes. Si usted necesita un asistente administrativo, elija uno cuyo metabolismo sea similar al suyo. Siempre que sea posible, permita a las personas de cierto rango fijar sus propios horarios, incluso las vacaciones. Evalúelos en función de los resultados y no de la cantidad de horas que pasan sentados en una silla trabajando.

Sobre el autor

Robert Townsend trabajó para una empresa global de servicios financieros como banquero y revitalizó a una empresa de alquiler de automóviles muy importante, donde fue presidente ejecutivo y del directorio. Trabajó en puestos ejecutivos en varias otras empresas y fue un popular orador e invitado de programas de entrevistas televisivas. Falleció en 1998.
