



# Libro La empresa diseñada para cambiar

## Cómo lograr la eficacia continua de su empresa

Edward E. Lawler III y Christopher G. Worley

Jossey-Bass, 2006

También disponible en: Inglés

## Reseña

Éste es un libro audaz, fascinante y, por momentos, peligroso, que *BooksInShort* recomienda a aquellas personas que deseen planificar para el futuro cuidadosa y honestamente. ¿Por qué decimos “cuidadosa” y “honestamente”? Porque los autores, Edward E. Lawler III y Christopher G. Worley, son lo suficientemente hábiles como para identificar el tipo de organización más apropiada para un entorno empresarial definido por el cambio constante, y lo suficientemente audaces como para recomendar el curso de acción que los líderes deben seguir para poder sobrevivir en este entorno. Dicho curso de acción requiere de cuidado y honestidad, ya que difiere radicalmente de muchas prácticas comerciales del pasado. Como mencionan los autores reiteradamente, el futuro es difícil de predecir e imposible de predecir por completo. Más aún, el hecho de que los gerentes puedan analizar sus empresas, darse cuenta de que ya no encajan y hacerse a un lado voluntariamente requiere de honestidad y responsabilidad rigurosas. Deberían de haber planificado sus carreras profesionales y sus finanzas muy bien como para que sus intereses personales no los enceguezcen. Muchas de las ideas que presenta este libro son de naturaleza similar. Parecen buenas y adecuadas, pero aplicarlas con éxito requiere de mucha disciplina.

## Ideas fundamentales

- El cambio permanente es el factor que define al entorno empresarial de hoy en día.
- Para que una empresa pueda prosperar en este entorno, debe estar diseñada para cambiar.
- No planifique para un único escenario futuro; planifique para triunfar en distintos escenarios probables.
- No basta con un líder con visión de futuro. Toda la empresa debe estar diseñada para cambiar.
- Planifique para el futuro, sabiendo cuál es la identidad de su empresa. Luego, elabore estrategias regularmente para plasmar esa identidad en un entorno cambiante.
- Las empresas diseñadas para cambiar no buscan una única ventaja de mercado permanente, sino varias ventajas temporarias.
- La transparencia es fundamental en toda empresa diseñada para cambiar. Cree una empresa formada por líderes informados y autónomos.
- Las empresas diseñadas para cambiar se adaptan a los cambios del entorno empresarial.
- Las empresas diseñadas para cambiar contratan a los mejores empleados y los recompensan, pero los dejan ir cuando ya no los necesitan.
- Organice su empresa por tareas y responsabilidades; no sólo por descripción de puestos.

## Resumen

### El cambio y sus desafíos

En el mundo actual, para ser excelente, es necesario cambiar continuamente y ser capaz de hacerlo rápido. Con perdurar no basta. Su empresa puede sobrevivir, pero no operar al máximo nivel. Dado que las circunstancias externas han cambiado tanto en las últimas décadas, es probable que haya observado muchos intentos fallidos de empresas que intentaron cambiar. La mayor parte de las empresas no están diseñadas para cambiar, sino para mantener sus rutinas actuales.

“Los líderes...deben comenzar por concebirse a sí mismos como arquitectos de empresas, y no como visionarios carismáticos, estrellas de rock.”

Es posible que su empresa ya haya cambiado un par de veces con éxito, pero probablemente no haya mejorado en lo que respecta al proceso de cambio. Esto se debe a que las empresas no se centran en el cambio como la norma en la que se ha transformado. En realidad, deben estar diseñadas para cambiar. Esto implica dejar de hacer hincapié en determinadas mejores prácticas, sin importar cuán buenas sean verdaderamente, y pasar a centrarse en manejar el proceso de cambio constante.

“Todas las empresas están inmersas en un entorno empresarial caracterizado por cambios vertiginosos. Esto no es novedad para muchas personas, ya que sus vidas han cambiado debido a esta realidad.”

Existen varios factores que determinan cuán bien se adapta una empresa a este nuevo enfoque. En una economía basada en el cambio, sus empleados valen más que sus activos tangibles y financieros. Si los pierde, perderá también los conocimientos que tanto necesita.

A medida que su empresa cambia, se verá tentado a atribuir cualquier tipo de resistencia o torpeza a la “naturaleza humana,” pero ésta no es la causa de los traspies. Posiblemente, su empresa no maneje bien el cambio porque es probable que la haya diseñado para que sea estable, y no flexible. De hecho, la estabilidad es buena y la necesita para el éxito a corto plazo, pero se resiste al cambio. Durante un cambio negativo, es posible que su gente busque un líder carismático, con la esperanza de que guíe a la empresa durante períodos difíciles. No basta con el liderazgo. La mayor parte de los líderes no guían el cambio. La empresa y su gente deben reconocer la importancia central que define al cambio y aprender y adaptarse a éste a consciencia.

## ¿Por qué se debe diseñar una empresa para cambiar?

El aspecto clave es el diseño de la empresa. Para prosperar, su empresa debe estar diseñada para cambiar. El hecho de que una empresa esté diseñada para cambiar implica que se relacione de un modo flexible con el entorno empresarial. En lugar de planificar y asignar recursos a un escenario futuro específico, planifique pensando en una serie de posibles condiciones futuras. Suponga que su empresa tendrá que responder a circunstancias externas que cambian continuamente y anticipe varias formas, no sólo una, en las que puedan mutar dichas circunstancias. También planifique para distintos niveles de cambio.

“La identidad se refleja en la cultura de una empresa; un conjunto de valores y convicciones acerca de cómo observar el mundo, resolver problemas y triunfar, y en la imagen; la visión que tiene el mundo exterior de esa empresa.”

Al definir estas estrategias, debe conocer su identidad corporativa (quién es usted y qué hace). Esa identidad será la que determine sus próximos pasos clave: planeamiento estratégico y diseño de su empresa. Sus procesos diarios deben reflejar su identidad básica y la estrategia que utiliza para estar en estrecho contacto con su entorno. Este entorno incluye factores específicos de la industria, como ser, sus competidores y clientes, y el entorno más general, como ser, las tendencias de la sociedad y la tecnología. El entorno está cambiando constantemente, por lo tanto, el diseño de su empresa también debe hacerlo. El planeamiento estratégico debe ser un proceso permanente, no sólo anual. En primer lugar, identifique sus “competencias” y “capacidades.” Sus competencias son las habilidades tecnológicas y mecánicas que determinan lo que hace; sus capacidades son los pasos que da para agregar valor. Las capacidades se difunden a través de todos sus empleados, pero las competencias pueden estar localizadas; posiblemente, en la forma de conocimientos que tienen unos pocos expertos técnicos.

“Los líderes deben entender la diferencia entre los valores básicos y todos los demás valores que giran en torno a una empresa.”

La capacidad más crucial es la de poder cambiar. Su empresa ya no puede ir tras una única ventaja que la posicione por décadas como líder del ámbito corporativo. Ahora debe buscar varias ventajas temporarias y pasar de una a otra, rápidamente y con facilidad. Esta tarea es mucho más difícil que la de buscar una única ventaja. Es dinámica y requiere de un modelo de negocios que difiera notablemente de aquellos que guían a las compañías tradicionales.

## El rol de la estrategia en una empresa diseñada para cambiar

Una empresa diseñada para cambiar debe tener “solidez:” la capacidad de prosperar en distintos entornos posibles. Dado que el éxito está arraigado en la identidad, comience a elaborar estrategias, entendiendo claramente la identidad de su empresa. Analice su cultura. Hable con personas de todos los niveles. Trascienda lo que dice hacer, quien dice ser y lo que dice creer, para abocarse a lo que realmente valora y hace. Este nivel de claridad crea una base estable necesaria para implementar el cambio adecuadamente. Si cuenta con ella, podrá encarar los elementos clave de una estrategia diseñada para cambiar:

- “Amplitud”: la diversidad y complejidad de su estrategia.
- “Agresividad”: la fuerza y energía que ejerce en su búsqueda de nuevos productos y mercados productivos.
- “Diferenciación”: la batalla entre sus productos y los de sus competidores.
- “Lógica estratégica”: el modelo que guía su empresa.
- “Orquestación”: el plan a implementar.

“La mayoría de los líderes heroicos fracasan en sus intentos de cambiar a las empresas. Ha quedado demostrado por un estudio tras otro que la mayoría de los aspirantes a salvadores no logran generar cambios significativos en las empresas.”

Analice su estrategia regularmente y cuando acontecimientos externos así lo exijan. Utilice los resultados obtenidos de este análisis como guía para los cambios a implementar en sus prácticas. Tenga presente que un cambio en un área importante puede requerir de ajustes en otras áreas y que toda transformación de envergadura conlleva riesgos.

## El rol de la estructura

La estructura de su empresa suele determinar su desempeño y determina el enfoque que adopta respecto al cambio, al entorno y a los negocios. Una empresa diseñada para cambiar debe ser flexible y debe centrarse en el entorno externo. No estructure su empresa por puestos y descripción de puestos. Asigne a los empleados y a los equipos tareas específicas, que cambien en función de sus necesidades. Forme equipos interdisciplinarios. Tercerice todo lo que pueda. No entienda al mercado como un todo monolítico; por el contrario, utilice distintas unidades de negocio para multiplicar sus opciones y contratos con clientes. Contemple la posibilidad de escindirse para formar nuevas empresas. Utilice alianzas para ampliar el grupo de talentos con el que cuenta. Determine si es adecuado establecer

## La información para la toma de decisiones

Al concebir una empresa diseñada para cambiar, determine qué información debe obtener y distribuir. Decida qué es lo que está evaluando, quién procesará los datos y quién tomará las decisiones. La transparencia es fundamental en toda empresa diseñada para cambiar. Todos deben contar con la información que necesitan para cambiar rápidamente y con éxito. Esto implica utilizar varios medios de comunicación: e-mail, Intranet, conversaciones. Utilice esta información para el proceso de toma de decisiones y para evaluar y recompensar el desempeño. Califique a los empleados utilizando un sistema de calificación simple y sencillo. Hágalos saber cómo se están desempeñando y si ese tipo de desempeño se ajusta a los objetivos de la empresa. Hágalos participe del proceso de toma de decisión, desde sus primeras etapas. Evalúe a los equipos y a las unidades con clasificaciones que relacionen las actividades que desempeñan con la identidad y desempeño generales de la empresa. Mantenga una curva cerrada que ponga a prueba las estrategias y oriente el proceso de recopilación de información. Determine dónde se encuentra, hacia dónde desea dirigirse y cómo hacerlo.

## Los empleados de las empresas diseñadas para cambiar

Toda empresa diseñada para cambiar debe prestar al manejo de sus empleados la misma atención que presta a la de cualquier otro activo. Contrate empleados que cuenten con las habilidades que necesita en este momento, de modo que la empresa pueda implementar sus estrategias. Busque individuos comprometidos a evolucionar al ritmo de la empresa. Es difícil saber cuán abiertos al cambio estarán estos individuos. Para poder determinarlo, pregúnteles a ellos, pero también repase sus antecedentes previos. Busque individuos cuyas carreras profesionales demuestren que tienen capacidad para cambiar. Contrate talentos a medida que los necesita y déjelos ir, cuando ya no son más necesarios. Este enfoque desafiante modifica la percepción que tiene usted y sus empleados acerca de la relación que los vincula. En lugar de entablar una relación a largo plazo, formalícela mediante un contrato que satisfaga las necesidades de ambas partes. Para captar a las personas adecuadas, desarrolle una “marca” de empleado, como lo han hecho organizaciones tan diversas como la Marina de EE.UU. y Nordstrom. Es posible que deba tomar caminos no tradicionales para contratar a las personas que desea, como ser, adquirir otra compañía para hacerse de sus empleados ya capacitados.

“Las empresas diseñadas para cambiar intentan descartar individuos que no encajan bien, desde las primeras etapas del proceso de selección.”

Una vez que cuente con los empleados adecuados, abandone algunos mitos populares acerca del rol del líder con visión de futuro. Muchas personas creen que los grandes visionarios pueden transformar empresas, comunicando y estableciendo modelos de organizaciones ideales. Más aún, muchas personas consideran que el liderazgo está en un nivel intrínsecamente superior a la dirección; que los gerentes hacen el trabajo rutinario de los mandos medios, pero que no son esenciales para el éxito de una empresa. No compre estos mitos peligrosos. Los líderes con visión de futuro casi nunca logran transformar a las empresas. Por el contrario, las empresas diseñadas para cambiar necesitan ejecutivos que combinen liderazgo con dirección: la visión de futuro con la práctica.

“Muy a menudo, las empresas recompensan mejor a la estabilidad que al cambio; a la antigüedad, que al desempeño; y a la envergadura del puesto, que al desarrollo de habilidades. Las empresas diseñadas para cambiar deben actuar de otra forma.”

Usted también tendrá que compartir el liderazgo y asegurarse de que su empresa se adapte a los cambios del entorno económico más amplio. No existe un único estilo o enfoque de liderazgo que se adapte a todas las circunstancias. Puede elegir a varios líderes que adopten distintos enfoques a un escenario de negocios, o bien puede desarrollar a un grupo sólido de posibles líderes a quienes recurrir, en caso de necesidad. Esto implica planificar el desarrollo de los empleados y garantizar que los futuros líderes potenciales reciban cursos de capacitación y adquieran experiencia directa. Evite el error que se suele cometer en el desarrollo de los empleados, que es el de promocionarlos demasiado rápido. Evalúelos regularmente, a medida que progresan en su empresa. Muéstreles sus evaluaciones, e incluso hágalos saber cuál es su opinión respecto a cuán alto es probable que lleguen y, por lo tanto, cuáles son los puestos más adecuados para ellos dentro de la empresa. Necesitan contar con esta información para poder manejar sus carreras profesionales.

“La excelencia tiene que ver con el cambio. Seguramente no hubiéramos afirmado esto en los ochenta, quizás tampoco en los noventa. Hoy en día, prácticamente no hace falta decirlo.”

En la tarea de dirigir a estos individuos flexibles e informados, motive los para que alcancen su máximo desempeño. Diseñe un sistema de recompensas que se ajuste a su estrategia y propósito y genere motivación. La “línea de mira” es fundamental en este orden; las personas necesitan ver cómo sus acciones les permiten obtener las recompensas que desean. Trate de que su empresa sea lo más transparente posible para generar un clima en el que los empleados confíen en lo que dicen los gerentes acerca de cuál será el resultado del trabajo arduo.

“La mayor parte de las empresas simplemente no pueden sostener un desempeño excelente, a menos que sean capaces de cambiar.”

Otro importante beneficio de la transparencia es que los empleados adecuados estarán motivados, en parte, por la importancia intrínseca de la tarea que realizan. Recompense el tipo de desempeño que busca. Esto implica descartar las recompensas basadas en la antigüedad, como las pensiones y los incrementos anuales (primero quiere ver desempeño, no lealtad) y las recompensas que hacen hincapié en las jerarquías tradicionales. Por el contrario, otorgue recompensas que reconozcan directamente el desempeño, como por ejemplo, gratificaciones por haber finalizado una tarea esencial, o un programa amplio de participación en las utilidades de la empresa u opciones de compra de acciones. Este tipo de recompensas tienen sus puntos débiles, pero integran a la empresa. Recompense a los empleados por asumir riesgos y por innovar, incluso cuando la empresa no obtenga ningún beneficio financiero inmediato o directo.

## Sobre los autores

El consultor **Edward E. Lawler III** es docente de la Escuela de Negocios Marshall de USC y es autor de *Treat People Right (Cómo tratar bien a la gente)*. Fundó el *Center for Effective Organization (Centro para organizaciones eficaces)*, en el que **Christopher G. Worley** es científico dedicado a la investigación. Worley es también autor de *Integrated Systemic Change* (Cambio sistémico integrado).