

Resumen del libro Saber Hacer

Por Ram Charan

Síntesis y comentarios por Jesús Gómez Espejel

Video <https://www.youtube.com/watch?v=RTIScWuurvs>

Introducción

Know-How (Saber Hacer) es un libro que llega para recordarnos a todos con cuánta facilidad se confunde a un líder verdadero con otro que tan solo lo es en apariencia. La inteligencia, la visión o la capacidad de comunicación son cualidades básicas en un líder, pero de poco sirven si falta lo esencial: el “saber hacer” en los negocios.

En el contexto de la economía moderna, el cambio es una constante y su magnitud y celeridad irán en aumento. La competencia puede surgir de cualquier parte, dada la movilidad del talento, el capital y el conocimiento.

En medio de un panorama como este, un líder empresarial sólo resultará auténtico si sabe cómo mantener el rumbo de su empresa, tomar las decisiones adecuadas, conseguir resultados y encumbrarla hasta un nivel más alto de donde la encontró.

El “saber hacer” necesario para cualquier directivo actual comprende **8 habilidades esenciales**, que son precisamente las que diferencian a aquellos que obtienen resultados de los que no logran alcanzarlos:

1. Posicionarse (y reposicionarse) en el mercado.
2. Anticiparse a los cambios externos.
3. Gestionar el personal.
4. Gestionar el talento.
5. Formar equipos.
6. Fijar objetivos.
7. Establecer prioridades.
8. Tratar con las fuerzas sociales exteriores al mercado.

Con estas habilidades, un directivo está equipado para evaluar la situación de su empresa y emprender acciones que le proporcionen una ventaja competitiva duradera. A continuación, analizaremos en detalle cada una de ellas.

[“Brilliant, immensely practical, and comprehensive...”]
—STEPHEN R. COVEY

KNOW-HOW

THE **8 SKILLS** THAT
SEPARATE PEOPLE WHO PERFORM
FROM THOSE WHO DON'T

RAM
CHARAN

COAUTHOR OF *EXECUTION* AND AUTHOR OF
WHAT THE CEO WANTS YOU TO KNOW

8 habilidades esenciales

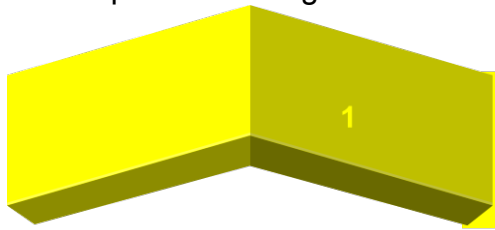


HABILIDAD N° 1: Posicionarse y reposicionarse en el mercado

El posicionamiento es el eje central de cualquier negocio y la base de sus beneficios. La prueba definitiva que determina la calidad de un posicionamiento es el mercado: si a los consumidores les gusta un producto y la empresa y esta, al venderlo, obtiene beneficios, su posicionamiento es el adecuado. Por el contrario, si el producto genera confusión o simplemente rechazo, nos encontramos ante un posicionamiento erróneo.

El posicionamiento no dura para siempre. La frecuencia, la profundidad y la precipitación de los cambios en la economía actual obligan a las empresas a adaptar constantemente sus negocios para no perder el norte. A lo largo de una carrera profesional media de unos 40 años, los líderes empresariales tendrán que reposicionar su negocio al menos cuatro veces -o incluso más-. El reposicionamiento es, en esencia, decidir qué preservar y qué descartar del modelo de negocio mantenido hasta el momento. En la práctica, se trata de descubrir nuevas oportunidades de crecimiento, resegmentar los mercados y elegir qué nuevas tecnologías adoptar.

Saber posicionarse y reposicionarse en el mercado es una de las exigencias más férreas para los actuales líderes empresariales y la “primera entre iguales” entre las capacidades del *know-how*. Sin un dominio de esta capacidad, los directivos exponen a sus empresas al riesgo del estancamiento y el fracaso.



La prueba definitiva que determina la calidad de un posicionamiento es el mercado



Los ejemplos de posicionamiento abundan en el mercado actual. Así, los clientes, empleados e inversores de los gigantes mayoristas estadounidenses, Wal-Mart y Target, saben muy bien qué es lo que ofrecen uno y otro: bajos precios el primero y buenos precios de productos de diseño el segundo. Wal-Mart consigue vender una amplia gama de productos a los precios más reducidos posibles gracias a los continuos ahorros en el coste total de sus productos que se invierten en el consumidor.

A lo largo de medio siglo de existencia, Wal-Mart tuvo que reposicionarse dos veces. En la primera de ellas, se vio obligada a expandirse desde las áreas rurales a áreas urbanas para competir allí con Kmart, Sears y JCPenney. La segunda vez recurrió al poder logístico, informático y de compra para entrar en el sector de la alimentación y convertirse así en la mayor cadena de hipermercados de EEUU.

En contraste con Wal-Mart, Target eligió un posicionamiento diferente: situarse un peldaño por encima de aquella en lo que respecta al interior de los establecimientos, la satisfacción del cliente, la calidad y el estilo de las mercancías. Sus precios, sin ser los más bajos de mercado, guardan una relación proporcionada con la calidad de los productos y resultan aceptables para el consumidor.

Aunque los dos posicionamientos han dado buenos frutos, ambas compañías toman medidas en la actualidad para reposicionarse, a la vista de los cambios de estilo y gusto de los consumidores que se avecinan.

En los últimos cinco años, Wal-Mart ha experimentado cierto estancamiento de sus ventas a favor de Target. El aumento de los ingresos de una gran parte de la población ha reforzado la demanda de los productos de diseño, y ello hace que la oferta de Target resulte más atractiva. Al mismo tiempo, aumentan las demandas de los empleados dentro del propio Wal-Mart, que reclaman mayores beneficios laborales, y con ello, ponen en jaque el modelo de éxito de la compañía.

Ante tal situación, el director general de Wal-Mart, Lee Scott, ha dado algunos pasos drásticos para reposicionar el negocio y hacer que los productos llamen la atención de un consumidor con ingresos más altos que los de la media habitual. Las medidas incluyen, entre otras, una oferta de vinos más amplia y refinada y un mayor surtido en prendas de vestir. Para estas últimas, la compañía ha reservado un espacio publicitario de ocho páginas en la revista *Vogue* y ha participado en una pasarela de Nueva York con su nueva colección. También ha abierto una de sus tiendas en el distrito de

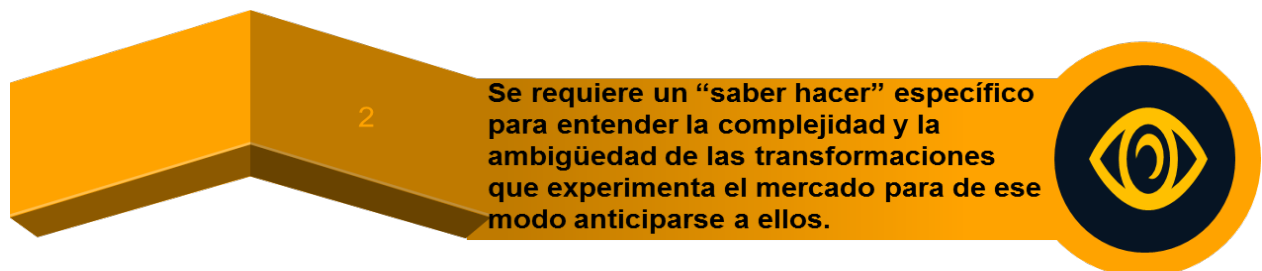
Manhattan y se ha hecho con los servicios de un alto ejecutivo de Target para uno de los principales puestos en la compañía.

No obstante todo ello, cabe preguntarse si este reposicionamiento hacia los consumidores con mayor poder adquisitivo entrañará el riesgo de desdibujar la imagen de la marca entre ellos. Incluso si esta imagen llega a ser aceptada, será difícil capacitar a 1.400.000 empleados y cambiar su mentalidad para que respondan al nuevo posicionamiento. Queda también la incógnita de cuál será la respuesta de Target: si no reacciona pronto y bien a esta intrusión en su sector, su posición se verá perjudicada.

En cualquier caso, las distintas alternativas de posicionamiento para las empresas dependen en gran medida de la capacidad de sus líderes para moverse siempre un paso por delante de los cambios.

HABILIDAD N° 2: Adelantarse a los cambios del mercado

Los cambios que hoy afrontan las empresas no son una novedad en sí mismos, pero sí lo es lo abrupto de los mismos. Uno de los principales cometidos de cualquier líder empresarial es saber gestionar los cambios en el mercado, estar siempre un paso por delante de la competencia y conquistar un terreno que permita generar beneficios ahora y en el futuro. Se requiere un “saber hacer” específico para entender la complejidad y la ambigüedad de las transformaciones que experimenta el mercado para de ese modo anticiparse a ellos.



Desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de los años noventa, los cambios del mercado en EEUU han sido relativamente lineales, continuos y predecibles. Sin embargo, en la actualidad han tomado un carácter sorpresivo y exponencial. Prueba de ello es la emergencia vertiginosa de China e India, que han alterado los flujos tradicionales de comercio, abastecimiento y demanda de algunos bienes de consumo (el petróleo, por ejemplo) y con ellos, el equilibrio geopolítico.

Encontrar paralelismos a los cambios actuales es casi imposible: la China de hoy no es el Japón de los setenta, ni Internet se puede comparar con la irrupción del transporte aéreo. Nunca antes las tendencias macroeconómicas han tenido un impacto tan rápido y devastador sobre empresas e industrias enteras.

Los métodos tradicionales de evaluar los negocios y la economía no se correlacionan ni pueden explicar la realidad económica actual. Por otro lado, nunca antes han existido tantas oportunidades para aquellas empresas que se muestran capaces de adelantarse a su competencia: Google, que ha conmocionado a la industria de los medios de

comunicación, FedEx, que se expande por los mercados asiáticos o Apple, con su omnipresente fenómeno *iPod*, son tan sólo algunos ejemplos de esta tendencia

Anticiparse a los cambios del mercado y saber ponerlos en relación con el posicionamiento de un negocio es una muestra del “instinto de emprendedor”. Ivan Seidenberg, director general de la compañía Verizon, es un ejemplo de cómo se puede desarrollar este instinto a lo largo de toda una carrera profesional.

Sus comienzos en las filas del personal de mantenimiento y reparación de la New York Telephone continuaron con su incorporación al equipo directivo de la misma. Peldaño apeldaño, Seidenberg fue perfeccionando su talento para prever las transformaciones del mercado que asomaban en el horizonte. En concreto, actuar como enlace entre el Congreso Estadounidense y la compañía NYNEX (sucesora legal de la New York Telephone) le permitió observar cómo los reguladores, los proveedores de Internet y cable o los técnicos se comportan y se relacionan entre sí.

Con este bagaje a sus espaldas, Seidenberg pudo dar el paso más atrevido de su carrera profesional en 2004: invertir 2.000 millones de dólares en instalar los cables de fibra óptica y llevarlos hasta los hogares de los clientes. No sólo tuvo la lucidez de ver que la banda ancha, transmitida por las fibras ópticas, iba a cobrar cada vez más auge entre unos consumidores ávidos de contenido, sino además el coraje de apostar por ello.

Para la decisión final, Seidenberg tuvo que tomar en consideración toda una serie de factores no cuantificables, tales como las distintas tecnologías de la telecomunicación (VOIP, satélite, Internet por corriente eléctrica), las legislaciones existentes, los competidores o grupos de interés y, además, conseguir y seleccionar la información decisiva.

Las personas como Seidenberg buscan soluciones a través de la reiteración de escenarios, la reformulación de preguntas y la consideración de los mismos fenómenos desde perspectivas diferentes. Son conscientes de que las respuestas que buscan son de naturaleza cualitativa y por tanto, no pueden encontrarse por medio de ninguna fórmula cuantitativa. Presencian unos cambios de una envergadura sin precedentes que crean tanto unas oportunidades únicas como unas amenazas insólitas.

Las empresas no sólo experimentan los cambios externos que se producen en el mercado, sino que también pueden realizar modificaciones en su interior. El funcionamiento de una organización, el comportamiento de su personal, su sistema social y su cultura también se transforman. Este es el contenido del siguiente *know-how*.

HABILIDAD N° 3: Impulsar la cooperación entre el personal mediante la gestión del “sistema social” de un negocio

Una de las mayores oportunidades a la que los líderes empresariales no saben aún cómo sacar partido es **la mejora del trabajo en común de su personal** para obtener mejores resultados.

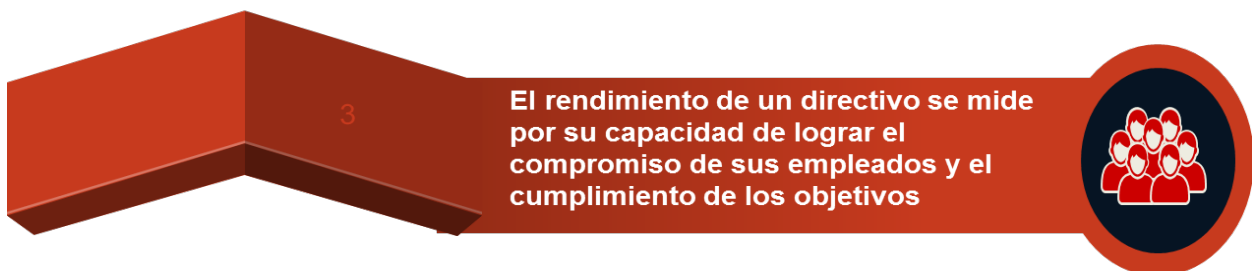
El rendimiento de un directivo se mide por su capacidad de lograr el compromiso de sus empleados y el cumplimiento de los objetivos asignados. No obstante, esta tarea puede resultar harto difícil: por más energía que en ello se invierta, siempre habrá empleados que se comporten a su aire.

Toda empresa, sin importar su tamaño, tiene su propio "sistema social" o mecanismo según el cual los distintos empleados se unen para realizar un trabajo. Cuando las personas se reúnen para algo así, se influyen unas a otras para bien o para mal. Desarrollan relaciones y sentimientos entre sí, comparten información, decisiones y acuerdos. Su modo de trabajar en equipo supondrá para la empresa bien un gasto, bien un ahorro de energía, además de determinar si se cumplirán o no los compromisos.

La gestión del "sistema social" de una empresa presenta dos vertientes. La primera consiste en determinar las principales decisiones y acuerdos que deben tomarse y por quién, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. A partir de ese punto, se planifican las reuniones regulares en las que participará el personal indicado y se toman las decisiones pertinentes teniendo como base una información correcta.

El segundo aspecto de la gestión del "sistema social" es influir activamente en los comportamientos que se manifiestan a la hora de tomar dichas decisiones.

Articiparse a los cambios externos



En el transcurso de las reuniones, el personal puede no centrarse en la cuestión principal, puede intentar promover sus intereses personales y no llegar a conclusiones definitivas. Por estas razones es imprescindible que el directivo que preside las reuniones ejerza su influencia sobre el contenido, vigile el comportamiento de los convocados y garantice que las conclusiones lleven a los resultados. En resumen, debe planificar y liderar activamente el "sistema social" de un negocio, el cual comprende todos sus mecanismos operativos, las relaciones entre estos y su contenido.

Un "sistema social" interno con un buen funcionamiento permite ejecutar ambiciosas estrategias para entrar en nuevos mercados y aumentar la cuota y los beneficios en ellos. Aunque el balance de un negocio llega a ser negativo por múltiples razones (posicionamiento obsoleto, objetivos irreales, crisis en el mercado), un líder con un buen "saber hacer" siempre indagará en el "sistema social" de su empresa para cerciorarse de si es ahí o no donde reside la raíz del problema, y atajarlo si es posible.

Los directivos que saben diagnosticar, planificar y liderar el "sistema social" de una empresa tienen la capacidad de transformar oxidados aparatos burocráticos en máquinas bien engrasadas (tal y como hizo Jack Welch con General Electric) o crear

una cultura de acción coordinada sin sacrificar la flexibilidad (como Bob Nardelli, director general de Home Depot).

Demasiado a menudo, antes de emprender los cambios que desean en la empresa, los directivos tratan de reformar su estructura organizativa, reemplazar al personal clave y modificar los criterios de evaluación y retribución. Aunque necesarias, estas medidas pueden ser prematuras o incompletas si no van acompañadas de una transformación de la interacción entre el personal, el flujo de información y la anatomía de la toma de decisiones.

Un líder empresarial eficiente debe ser capaz de trazar los mecanismos operativos de su organización, asegurarse de que cada uno de ellos produce resultados y diagnosticar el verdadero funcionamiento de los mismos. Si la empresa precisa nuevos mecanismos o eliminar los que han quedado obsoletos, la tarea del líder es crear aquellos o deshacerse de estos últimos. Si el comportamiento del personal no cumple con los estándares exigibles, el líder debe saber utilizar la persuasión, el poder y la recompensa (en forma de dinero, reconocimiento o promoción) según dicte cada situación.

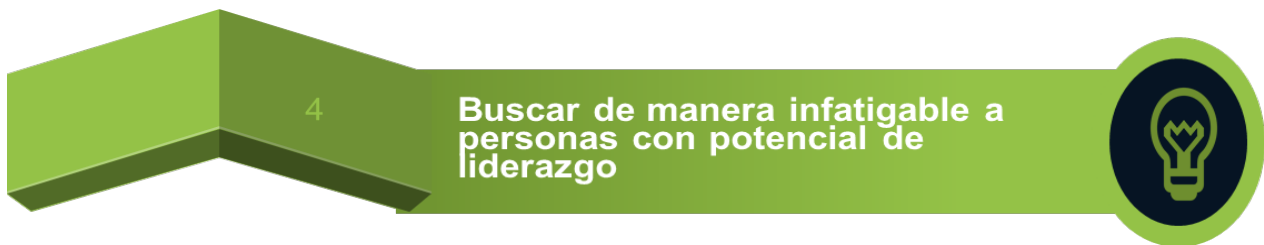
El “sistema social” de una empresa evoluciona gracias a las acciones conscientes de sus directivos: el diseño y rediseño de los mecanismos operativos y el establecimiento de un diálogo que mejore el comportamiento del personal. La repetición disciplinada de estas acciones transforma la calidad y la sustancia de las decisiones tomadas en la empresa. Una estructura renovada de los mecanismos operativos influye en el trabajo diario del personal, mejora la manera de trabajar en común y la sostiene. Esta es la manera en que se renueva la cultura corporativa y se desarrolla la capacidad de cumplir con los cometidos y obtener resultados.

HABILIDAD N° 4: Seleccionar y formar líderes

La prueba inequívoca de que el máximo responsable de una empresa sabe seleccionar y formar a sus líderes es dejarla en un estado más competitivo de lo que la encontró. Buscar de manera infatigable a personas con potencial de liderazgo, crear oportunidades para el ejercicio del talento, ponerlas a prueba y permitirles desarrollarse es la marca de los líderes con un buen “saber hacer”.

Jack Welch dio prueba de ello al promover al joven Jim McNerney, el actual director general de Boeing, desde el puesto de vicepresidente de marketing en la segunda unidad de negocio más pequeña de General Electric a responsable de contabilidad en una industria diferente. Un año después, y tras un destacado paso por el puesto, Welch le promocionó de nuevo hasta el puesto de vicepresidente ejecutivo de la división financiera de General Electric. Richard Carrión, director general del Banco Popular de Puerto Rico, es un caso similar de directivo: el que va trasladando de un puesto inferior a otro superior y, así sucesivamente, a todos los empleados que van demostrando su valía y buen hacer allí por donde pasan.

La manera habitual de seleccionar talentos en las empresas es publicar sus vacantes y comprobar si los candidatos se adecuan a alguna de ellas. Sin embargo, el verdadero “saber hacer” en la selección y el desarrollo del potencial de los líderes consiste en fijarse antes en las personas que en los puestos. Esto supone buscar los talentos dentro de la organización, crear oportunidades profesionales para los candidatos capaces de asumir más responsabilidad o adquirir nuevos conocimientos y establecer procesos para hacer todo esto de una manera estable y regular.



Los juicios sobre las personas son siempre subjetivos. Han de basarse en hechos, que se llegan a conocer mediante la observación meticulosa de las personas en su trabajo cotidiano en la empresa. Hay que buscar un denominador común para las acciones, decisiones y comportamientos de la gente. Sólo cuando aparece este denominador, y cuando incluso la persona en cuestión se reconoce y puede decir “Sí, ese soy yo”, llega entonces el momento de decidir si vale la pena o no apostar por él o ella.

Para mejorar su intuición y juicio sobre candidatos a directivos, los líderes empresariales cuentan con el auxilio de la reflexión sobre sus propios errores y bloqueos psicológicos. También Jack Welch, bien conocido por su instinto para seleccionar líderes, solía equivocarse. Según confiesa él mismo, hubo una época en la cual se dejaba seducir por la apariencia de los candidatos, su capacidad de comunicación o su historial académico. Solo con el tiempo aprendió a contrastar sus pareceres con las opiniones de, primero, su buen amigo -y vicepresidente- Larry Bossidy y, más tarde, con las de Bill Conaty, su vicepresidente ejecutivo de recursos humanos. Welch dedicaba mucho tiempo a hablar con sus directivos y a aprender de ellos. Solía debatir durante horas sólo para conseguir conocerles en profundidad. A medida que la búsqueda de la verdad sobre una persona se convertía para él en un hábito, el juicio de Welch mejoraba hasta convertirse en un instinto infalible.

Ayudar a que las personas desarrollen su potencial como líderes significa tanto permitirles crecer, como saber qué necesitan para desempeñar su trabajo correctamente. El diálogo cara a cara con la persona para descubrir lo que va bien o mal en cada caso particular es la mejor técnica. Así sucedió en el siguiente caso: el de un director general de una multinacional de producción y servicios estadounidense que “salvó” a una de sus empleadas con un gran potencial para ejercer como directora general de finanzas.

Esta mujer tenía dificultades para adaptarse a la cultura corporativa de la compañía. Había sido contratada por su gran talento para las finanzas y había dado muestras de su valía en la resolución de algunos graves problemas durante el primer año en su

puesto. No obstante, las quejas de los miembros de su equipo y de sus subordinados a propósito de su exigencia (que rayaba incluso en la intimidación) eran constantes. En un diálogo franco y abierto al que el director general la llamó, ella misma reconoció que debía moderar su comportamiento.

En las presentaciones de sus subordinados debería resaltar no sólo los aspectos negativos, como hasta ese momento, sino también subrayar los aciertos; en lugar de recriminaciones en público, debería previamente hacer las sugerencias precisas para un mejor enfoque de lo que considerase prioritario. Dos semanas más tarde, los empleados empezaron a percibir un cambio. De esta manera, la compañía consiguió retener a una directiva muy cualificada y ella, por su parte, mejoró en su trato con colegas y subordinados.

El “saber hacer” en la selección y desarrollo de los líderes no se mide por el número de personas que un ejecutivo llega a despedir. La excelencia en esta habilidad significa tratar de descubrir en qué destaca un candidato, cuáles son sus potenciales y qué aspectos de su talento son mejorables, y saber comparar el propio juicio con el de los colaboradores. La práctica constante en la evaluación de personas, y la reflexión sobre los errores cosechados, son el primer paso hacia el dominio de este “saber hacer” que, además, tendrá que completarse con el “saber hacer” en la formación de un buen equipo.

HABILIDAD N° 5: Formar equipos

Una vez realizado el esfuerzo de seleccionar, contratar y formar a personas de talento, es preciso incorporarlas a un equipo, donde su trabajo esté sincronizado con el de otros para garantizar el progreso de la empresa.

Por lo general, los miembros de un equipo tienden a centrarse en sus especialidades funcionales y tienen sus propias ambiciones personales. Estas diferencias provocan que, a menudo, su trabajo se aleje de la línea común y salte la tensión entre ellos. Un líder eficiente no permite que el trabajo se vea perjudicado por la importancia que sus subordinados directos conceden a su propio ego, por sus intereses personales o por su agresividad. El líder se sirve de su “saber hacer” para mediar en las disputas que surgen, para que cada interacción discurra por los cauces adecuados y para lograr que la información fluya libremente entre todos los miembros del equipo.

La piedra angular de este “saber hacer” es lograr que el equipo comprenda el negocio en su totalidad, se centre en él y se comprometa con él.

Para ello, el líder debe proporcionar una visión global del negocio en su contexto externo y conseguir que esa visión coincida con la del equipo. De esa manera, sus integrantes estarán en condiciones de ver cómo sus respectivas áreas encajan unas con otras y tendrán la motivación y la información necesarias para mantener sus esfuerzos coordinados. De lo contrario, algunos miembros pueden acaparar los recursos y la información y provocar que la comunicación llegue a hacerse esporádica y formalista. En definitiva, depende del líder tolerar o desafiar los intereses particulares y los fallos en la comunicación.



Para muchos líderes, la formación de equipos es una tarea ingrata. Sin embargo, abandonándola a su suerte desperdician una gran oportunidad para diferenciarse y mejorar el negocio. Cuanto más capaces sean los miembros de un equipo de ver la anatomía total de un negocio, las intersecciones de todas sus partes y el contexto general en el que dicho negocio se desarrolla, mejor labor realizarán. Cuando los integrantes de un equipo coinciden en ver unos mismos hechos, intercambian sus observaciones y comprenden la interrelación de sus funciones, están en condiciones de fijarse unos objetivos más ambiciosos y alcanzarlos más rápidamente. Un equipo eficiente no sólo supone una gran ventaja competitiva, sino que resulta un mecanismo muy eficaz para retener a los mejores talentos.

Mark Fields, actual presidente para América de la Ford Motor Company, utilizó su “saber hacer” en la formación de equipos para vigorizar a la Mazda Motor Corporation de Japón. Tras aumentar la inversión en la expansión de la compañía -a principios de los noventa- para competir con Toyota, Honda y Nissan, Mazda fracasó en su intento. Su deuda alcanzó los 7.000 millones de dólares, sus productos resultaban indiferenciados y la marca estaba descentrada. Al equipo que heredó Fields le faltaba unidad y capacidad de planificación. Su principal desafío al llegar a la compañía consistió en posicionarla para lograr su supervivencia en el mercado.

Dado que la cultura corporativa japonesa se basa en el consenso, Fields se propuso conseguir que su equipo directivo se hiciera cargo de la situación de la empresa y desarrollara conjuntamente un plan que le permitiera sobrevivir y prosperar. Una de las primeras cosas que descubrió en su cargo fue que las compañías japonesas de cualquier sector compiten entre sí de acuerdo con la eficiencia operativa.

Las líneas de productos son a menudo similares y la ventaja competitiva se la lleva la empresa cuyos productos tienen mejor calidad y rentabilidad.

Sin embargo, Fields decidió que Mazda debía posicionarse como una empresa “diferente”: aun siendo fiables y rentables, sus productos tenían que ser, ante todo, distintos a los de Toyota y Honda, tanto por su diseño como por su funcionamiento. Era de suma importancia que los directores de todas las divisiones de Mazda comprendieran el nuevo posicionamiento. En el pasado, si bajo el mando del director de producción se fabricaba el número estipulado de unidades, se daba por hecho que la compañía iba a tener beneficios; si el director de compras alcanzaba sus objetivos, se suponía que la compañía en su conjunto habría de tener buenos resultados, y así sucesivamente.

Los directores de las divisiones carecían de una visión de conjunto.

Por otro lado, estaba la dimensión cultural del problema: los japoneses se mostraban reacios a participar en las reuniones o a expresar sus preocupaciones. Para superar este escollo, Fields optó por dividir a su equipo de directivos en grupos más pequeños, de entre tres a cuatro personas, que dedicarían unas horas a tratar un problema sobre el que tendrían que proponer soluciones concretas.

Todo el proceso llevó unos seis meses, durante los cuales el equipo mantuvo las reuniones en pequeños grupos además de las reuniones generales con todos los miembros. Finalmente, se consolidó un equipo directivo “con unidad y sin uniformidad”, que se hacía cargo de la situación y de las acciones que debían emprenderse, además de sentirse capaz de transmitirlo a sus subordinados.

En el plano práctico, se diseñó un plan de negocios para cinco años que fijaba trimestralmente los objetivos de la compañía. Para subrayar la urgencia del plan, Fields decidió dar a conocer los resultados financieros y de mercado cada seis meses en lugar de hacerlo anualmente, como es habitual en otras compañías. Todo este conjunto de medidas consiguió acabar con la inercia de Mazda y convertirla en una compañía notablemente más dinámica que en los inicios del mandato de Fields. La formación de un equipo directivo eficiente y coordinado supuso el principio de la recuperación para Mazda.

HABILIDAD N° 6: Fijar objetivos

Los objetivos son el destino hacia el cual se lleva un negocio. Una vez que se determinan sólidamente y se transmiten con claridad al conjunto de la organización, los objetivos movilizan la energía del personal y, si van unidos a la remuneración, tienen un gran efecto sobre su comportamiento. Los objetivos marcan el tono de las decisiones y acciones e influyen en gran medida en los resultados que se obtienen.

A algunos líderes empresariales, fijar objetivos les parece una tarea sencilla y directa. Pero lo cierto es que conseguir establecer los objetivos acertados puede llegar a ser un verdadero ejercicio de malabarismo. Los objetivos deben ser de un tipo y una magnitud adecuados para que puedan llevarse a la realidad y motivar al personal. Deben ser aceptables también para los inversores -la mayoría de los cuales sólo se preocupa de los resultados a corto plazo- y a la vez garantizar beneficios a largo plazo. Dado que la realización de un objetivo afecta necesariamente a los demás (aumentar la cuota de mercado a corto plazo mediante grandes descuentos, por ejemplo, puede perjudicar el margen operativo o el flujo de efectivo), los objetivos particulares deben estar equilibrados entre ellos. Por encima de todo, los objetivos deben reflejar las oportunidades en el mundo exterior a la vez que la capacidad real y potencial de la organización para cumplirlos.



Existe un “saber hacer” a la hora de fijar objetivos: combinarlos armónicamente, en un plazo prudencial y al nivel adecuado. No es posible fijar objetivos con la mirada puesta atrás -en lo conseguido el año pasado- y tratar de hacer los ajustes correspondientes o apoyándose en las proyecciones para el sector o la economía en general. Los objetivos deben reflejar las oportunidades y las posibilidades del negocio en la medida en que este se desarrolle.

Hay que fijar más de un objetivo para mantener el equilibrio en la organización y no todos los objetivos deben ser financieros o cuantitativos. Siempre habrá altibajos en la economía que aceleren o retarden la consecución de algunos de ellos, pero en todo caso, siempre deben estar claramente concebidos y con un plazo concreto desde el principio. Sólo entonces será lícito ajustarlos, en la medida en que las condiciones se alteren y las oportunidades o las posibilidades de la organización se expandan o contraigan.

Cuando Rick Wagoner llegó al puesto de director general de General Motors, en el año 2000, se encontró a sí mismo ante un desafío límite. La cuota de mercado de la compañía en los EEUU venía disminuyendo desde hacía años como consecuencia de la entrada en el mercado de Toyota y Honda. Si no conseguía invertir la tendencia, Wagoner pasaría a la historia como el director general bajo cuyo mandato General Motors dejó de ser el mayor fabricante de automóviles del mundo.

Dada la importancia que la cuota de mercado tiene como medida del éxito en la industria automovilística, Wagoner fijó para su compañía el audaz objetivo de subir desde un 27,8% a un 30%. Acogido inicialmente con entusiasmo, este objetivo no tardó en chocar con la realidad: la cuota seguía disminuyendo, en 2005 la compañía perdió 5.000 millones de dólares y ya se oían voces que recomendaban declarar la bancarrota como única manera digna de evitar las pesadas obligaciones de los contratos y las pensiones.

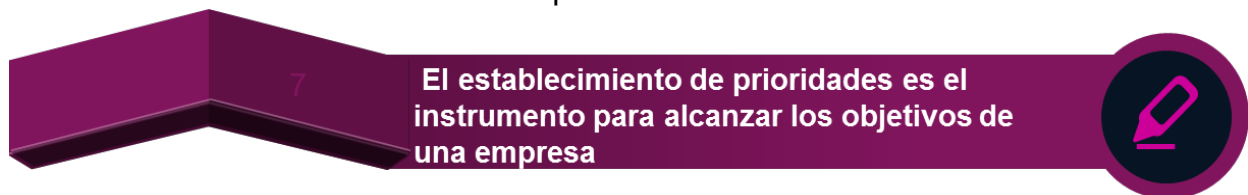
El objetivo resultó ser demasiado optimista para las varias ventajas que Toyota y Honda sacaban a General Motors. Las dos compañías japonesas dominan los ciclos de producción cortos y pueden fabricar con gran rapidez nuevos modelos de última tecnología. En consecuencia, sus ofertas son muy novedosas. Además, ambas empresas tienen en el mercado muchos menos modelos que General Motors y reducen el coste de rediseñar un modelo montando más unidades por modelo. Dada la calidad que ofrecen y su adaptación al gusto de los consumidores, las dos compañías tienen capacidad para obtener unos márgenes de beneficio mayores que los de General Motors, y no se ven entorpecidas por la carga de las pensiones y gastos de salud de sus trabajadores.

General Motors, por su parte, tiene más de setenta modelos de vehículos tan sólo en el mercado estadounidense. Son modelos menos sofisticados que los de sus rivales japoneses y los continuos descuentos reducen el margen de beneficio y perjudican además la imagen de marca de la compañía. Lo realista, en su caso, hubiera sido fijar el objetivo de la supervivencia para generar efectivo y aumentar los márgenes de beneficio: eliminar algunas líneas de producto que ya no eran sostenibles, centrarse en los modelos más atractivos con el empleo de los mejores talentos del sector y aceptar que, como consecuencia de ello, la cuota de mercado se reduciría aún más. La falta de claridad de Wagoner en la fijación de objetivos costó a General Motors una continua disminución de su cuota de mercado. Al sentar un objetivo erróneo, Wagoner autorizó la destrucción sistemática del negocio de su empresa.

HABILIDAD N° 7: Establecer prioridades

El establecimiento de prioridades es el instrumento para alcanzar los objetivos de una empresa. Es una guía que organiza y dirige un negocio hacia sus objetivos. Cuando las prioridades son claras y específicas, el personal de una empresa sabe en qué debe centrarse y a qué dedicar los recursos y el seguimiento. Las prioridades adecuadas, combinadas con un seguimiento apropiado, impiden que los objetivos realmente importantes se confundan con otros que lo son menos en el torbellino del trabajo diario, donde todo parece importante.

Unas prioridades bien marcadas ayudan a un líder a elevarse por encima de unas exigencias constantes, generadoras de estrés y confusión, y le proporcionan a él y a sus subordinados la nitidez necesaria para acometer las acciones.



Los objetivos son la cima de la pirámide y las prioridades son su base.

En la base se necesita contar con la suficiente tenacidad y determinación para explorar cada detalle y definir las acciones principales, junto a sus consecuencias de segundo y tercer orden. Las prioridades determinan la asignación de recursos y en ello reside su capacidad para provocar enfrentamientos entre los individuos. No es suficiente con que las prioridades sean claras, específicas y realistas: es preciso recordarlas constantemente al personal y efectuar un seguimiento que asegure que se han entendido y se están poniendo en práctica.

Cuando el director general de General Electric, Jeff Immelt, se propuso como uno de sus objetivos principales conseguir un 8% de crecimiento, también tuvo que establecer las prioridades que le permitieran alcanzarlo. Parecía claro que las economías emergentes de países como China e India iban a crecer a un ritmo significativamente mayor que las economías del mundo desarrollado, así que Immelt fijó como una de las prioridades para su compañía derivar el 60% de su crecimiento de los mercados emergentes.

Puesto que tanto India como China necesitarían infraestructura en forma de turbinas, instalaciones para potabilizar el agua, ferrocarriles y aerolíneas, otra prioridad era la reorganización de estas áreas de negocio para cubrir mejor sus mercados respectivos. Las inversiones en tecnología, la renovación de los laboratorios de investigación ya existentes y la apertura de otros nuevos en ambos países se convirtieron en otra prioridad, junto con la redefinición del famoso proceso de planificación de talentos para incluir nuevos criterios de selección de líderes.

Por último, Immelt introdujo diversos cambios en el “sistema social” de la compañía con la creación de un nuevo mecanismo operativo llamado “Consejo Comercial” (Commercial Council) y modificó las revisiones de los proyectos de crecimiento. En la actualidad, la compañía tiene en marcha 80 proyectos por un valor de 100 millones de dólares cada uno e Immelt supervisa personalmente unos 10 al mes.

Al fijar prioridades, un líder empresarial debe elegir entre cuatro criterios: lo importante, lo urgente, el largo plazo frente al corto y lo realista frente a lo visionario. No decidirse claramente por querer aplicarlos todos puede perjudicar el buen resultado final. Hay que actuar con una gran convicción mental para elegir un adecuado equilibrio entre ellos, a sabiendas de que algunos puedan ser impopulares, provocar rechazo o cambiar el equilibrio de poder entre las personas. No obstante, con la certeza de que su juicio es el correcto y que resulta imposible que sea compartido por todos, un auténtico líder puede tomar la decisión idónea.

HABILIDAD N° 8: Tratar con las fuerzas sociales exteriores al mercado

Cualquier empresa opera en un ámbito social y político complejo que requiere de ella algo más que generar beneficios. Los líderes empresariales han de saber tratar con las fuerzas del mercado y aprender a convivir con ellas, pero en el nuevo siglo tendrán además que tratar con fuerzas que van más allá del mercado.



Los grupos de interés siempre han existido, pero hoy su número es mayor que nunca, sus áreas de preocupación son muy amplias y su poder de acción inmenso. Hay una larga lista de temas que generan controversia y que amenazan el núcleo de varios negocios de hoy en día: la investigación con células madre, el medio ambiente, el posible auge de la energía nuclear frente a la subida de los precios del petróleo, el aumento de los precios de los medicamentos, el alto coste de los sistemas de salud, la inmigración ilegal, etc.

Las empresas que se encuentren en el lado equivocado de alguna de estas cuestiones corren el riesgo de sufrir un daño irreparable cuando éste empiece a cobrar importancia, como resultado de las acciones de los grupos de interés respectivos.

Estos grupos saben organizarse, saben cómo valerse de los medios de comunicación, forman coaliciones con grupos que defienden causas afines y ejercen gran influencia en los consumidores y en los gobiernos. Además, gracias a Internet tienen un acceso sin precedentes a la información y pueden difundir sus puntos de vista a un coste muy bajo. Si deciden atacar a una empresa o industria, resulta extremadamente difícil zafarse de ellos. Los abogados de primera fila sirven de poco en la época de la “responsabilidad moral”, que impone a las empresas la nueva obligación de comportarse no sólo de una manera legal, sino también ética.

El trato con todas estas fuerzas puede que no lleve a la creación de valor para el accionista, pero no hacerlo puede llegar a destruirlo. Los líderes que no las tienen en cuenta a menudo perjudican a la empresa que dirigen y su propio puesto en ella.

El “saber hacer” en el trato con fuerzas sociales, como los grupos de interés, consiste en identificar entre ellas a las que están en alza, aumentan su influencia y luchan por causas legítimas.

Hay que intentar tender puentes hacia ellas y entender sus motivaciones y las actitudes de sus líderes. También se deben buscar vías de comunicación a sabiendas de que un contacto establecido a tiempo otorga el poder de intervenir en los temas de conflicto y en sus resultados. Si se trata de asuntos legítimos, tal vez lo más conveniente sea responder con la formación de una alianza entre las empresas de una misma industria para impedir los ataques.

Aunque siempre haya que estar preparados para recurrir a la justicia o a acuerdos negociados, no hay que depender de ellos, ya que muchas batallas, donde de verdad se libran, es en el tribunal de la opinión pública y, en este foro, se gana más por el componente emocional que a base de argumentos legales. Cada nuevo paso en el trato con las fuerzas sociales requiere un nuevo análisis: en ello se asemeja a una partida de ajedrez, en la cual hay que prever varios movimientos de antemano, explorar lo que busca el adversario, su base de poder y su pasión. Si durante la partida falla la voluntad, las posibilidades de perderla se multiplican.



Es imposible dominar el “saber hacer” en el trato con las fuerzas sociales sin la determinación psicológica de enfrentarse a las ambigüedades que le son inherentes y la falta de control que entraña. Hablar con un activista social que ignora las realidades de un negocio y que exige determinadas acciones a la empresa, puede resultar desconcertante o desolador para las personas del ámbito corporativo. Sin embargo, los líderes que optan por evitar estas situaciones deberían preguntarse seriamente si su empresa puede permitirse algo así en los tiempos que corren.

El líder de empresa más eficiente es aquel que está mentalmente preparado y dispuesto a la negociación; es consciente de que las razones de su oponente tienen sentido para él, por más irracionales que le parezcan. La capacidad de escuchar sin prejuicios, y entender qué busca de verdad un grupo de presión o su líder, es indispensable, puesto que da la clave de qué significa para ellos “ganar” o “perder”.

Conclusión

Independientemente del puesto que ocupen o la actividad en la que trabajen, los líderes empresariales de hoy se enfrentan a una creciente cantidad de variables y contextos. Para no acabar siendo dominados por alguno de ellos necesitan toda la ambición y tenacidad de las que sean capaces. No obstante, la ambición en sí no es suficiente para mantener el éxito. Lo que en última instancia cuenta es el contenido del liderazgo, tal y como se revela en el ejercicio de las ocho capacidades del “saber hacer”, la conciencia sobre cómo los rasgos de la personalidad interfieren con ellas y el aprendizaje continuo de las mismas.



Jesús Gómez Espejel

- 🌐 www.gomezespejel.com
- ✉ jesus.gomez@estrategica.mx
- ☎ 521 (33) 3122 0202
- 📍 Guadalajara, Jalisco, México

