

ALEJANDRO RIVERA PRATO

Competencias Gerenciales

para el liderazgo del futuro



ALEJANDRO RIVERA PRATO

COMPETENCIAS GERENCIALES
para el liderazgo del futuro

Dedicatoria

*A Mary Flor mi compañera de vida,
por su amor y comprensión.*

*A Daniel y Gustavo, mis motivos
de hacer la cosas y hacerlas
apasionadamente.*

Agradecimiento

Es difícil enumerar la cantidad de personas que me han apoyado y que han contribuido a que pueda hacer las cosas que hago, que han aportado a mi desarrollo personal y profesional. Con el riesgo a dejar muchos por fuera, quiero agradecer evidentemente a “la mini”, mi mamá, al igual que a Nelson y Limja, mis hermanos.

A mis amigos de la universidad, larga lista de compañeros que hoy todavía compartimos esporádicamente pero con la emoción de vivencias sólidas de varias décadas.

A quienes trabajaron conmigo en las empresas, que fueron compañeros y colaboradores que dejaron sus huellas y que construimos sueños y pasiones, a Carlos Saúl Rodríguez, con quien me inicié en el mundo de la consultoría y la capacitación.

A nuestros clientes fieles y leales, muy en particular a el diario “El Tiempo” y su presidenta María Alejandra Márquez.

A todo el equipo de Link Gerencial Consultores, y muy en especial a Odalis Rojas la socia fundadora que impulsó un sueño y lo alimenta día a día.

Índice

Prólogo _____	11
Introducción _____	15

Capítulo I Cambio y liderazgo

¿Qué es el cambio? _____	23
Economía global sin fronteras _____	30
Cambio en las empresas _____	32
Mi propio proceso de cambio _____	36
Lecturas:	
Marketing en tiempos turbulentos _____	40
Tecnología para el negocio, ¿excelente solución o tremendo error? _____	43
Turnaround, o voltear la tortilla del negocio _____	47

Capítulo II Liderazgo transformacional

Liderazgo, o la necesidad de adaptarnos a nuevos paradigmas _____	54
Administración versus liderazgo _____	58
¿Liderazgo en toda la empresa? _____	61
Liderazgo Transformacional _____	64
Un ejemplo tomado de mi propia vivencia laboral _____	74
El mejor estilo de liderazgo _____	75
Liderazgo con inteligencia emocional _____	80
Empatía, competencia del liderazgo emocional _____	81
Competencias de Liderazgo _____	86
Cambio en los paradigmas del líder del futuro _____	93
Los orígenes. Mis primeras experiencias de liderazgo _____	96
Liderazgo Universitario _____	99
Poder versus influencia _____	103
Una experiencia de liderazgo con moraleja _____	107
Un nuevo reto... cambiar la curva _____	114
Lecturas:	
Comunicación interpersonal, tan fácil y tan compleja _____	119
El reconocimiento: motivación a bajo costo _____	122
Si pudiera coachar a mi jefe _____	125

Capítulo III

Pensamiento estratégico, una competencia del líder

Lineamientos estratégicos _____	135
Esquema general de la Planificación Estratégica _____	136
Modelos que permiten entender el entorno competitivo _____	149
Generación de estrategias _____	157
Mi primer reto como gerente general _____	165
Lecturas:	
Alinear es ganar _____	169
Genética de las empresas _____	172
Planificación estratégica o seguir con las excusas _____	175
Un esquema sencillo para replantearse el negocio _____	179
Tres hábitos necesarios después de planificar _____	182
Presupuesto: herramienta útil para el pequeño negocio _____	185
En recesión, le quitamos la comida al lorito _____	188
Al comercio minorista también le hace falta gerencia _____	191

Capítulo IV

Servicio, estrategia clave de competitividad

Particularidades del servicio _____	198
Tipos de servicio _____	202
Calidad desde la empresa versus la calidad desde el cliente _____	206
La ecuación de la calidad del servicio _____	209
Atributos de calidad de un servicio _____	209
Qué aspectos influyen al elaborar un plan de mejora del servicio _____	219
Lecturas:	
Calidad concebida versus calidad percibida _____	227
Cinco variables para mejorar el servicio _____	230
Mejora del servicio: ¿por dónde comenzar? _____	232

Capítulo V

Innovación, competencia del liderazgo

Cambios en la base de la competitividad: imaginar e innovar _____	239
Innovación incremental e innovación radical _____	244
Seis fuentes innovadoras _____	251
Mitos sobre la creatividad _____	253
Un líder puede influir para lograr mejores resultados _____	260

Prólogo

Los libros del área gerencial, regularmente, prometen resultados inflados y posibilidades imposibles de cumplir. Se presentan como fórmulas casi míticas que terminan por revelar intenciones manipuladoras e intereses publicitarios. El desenlace toma cuerpo en la frustración de los lectores que, más temprano que tarde, comprueban que los éxitos empresariales se escapan de cualquier prescripción demagógica. Afortunadamente, el libro *Competencias gerenciales para el liderazgo del futuro*, de Alejandro Rivera, se distancia con prudencia de tales expectativas. Su propósito es el de compartir y documentar la experiencia acumulada durante largos años dedicados a la consultoría y al desarrollo gerencial. Pero lo interesante es que esa experiencia no procede del aséptico ejercicio formal de una actividad laboral, sino de una vivencia enriquecedora en donde cada compromiso es asimilado con inteligencia y enraizado con sabiduría. Nos atrevemos a decir que estas páginas han surgido de un itinerario pautado por la siguiente secuencia: una previa experiencia laboral, convertida luego en reflexiones ocasionales y en aprendizajes sedimentados que, posteriormente, derivaron en vivencias esclarecedoras que promovieron, finalmente, una disposición evaluadora e integradora acerca de un particular tema. Este desenvolvimiento ofrece, quizá, el dato para entender la estructura de esta publicación, en donde cada capítulo viene acuñado por artículos analíticos que sirven de refuerzo, así como por testimonios autobiográficos que ilustran la plataforma personal que permite ordenar los aspectos de cada tema. Este es, justamente, uno de los aportes más importantes de esta publicación. En efecto, Alejandro Rivera logró simplificar temas que se resisten a dejar de ser complejos. A esa cualidad, el autor añadió algo aún más difícil, como es la estructuración adecuada de argumentos que responden a un alcance divulgativo pero sin sacrificar el respaldo conceptual que sirve de base.

Lo anterior significa que el autor ordenó sus ideas a partir de los aprendizajes derivados de cada consultoría, de cada curso, de cada lectura, y de cada reflexión. Así fueron generándose las páginas que ahora se congregan en cinco capítulos dedicados, respectivamente, al cambio y al liderazgo, al liderazgo transformacional, al pensamiento estratégico, al servicio como clave de competitividad, y finalmente, a la innovación. Las especificidades de estos tópicos pueden abordarse separadamente porque ellos se inscriben en un desarrollo autosuficiente. Pero lo curioso es que Alejandro Rivera los aborda a la manera de núcleos concéntricos, es decir, los concibe como aspectos que emanan resonancia hacia los demás temas. Dicho más directamente: en cada capítulo se entretajan y ajustan significados asociados con los otros capítulos que integran el libro. De esta manera, ellos asumen una especie de naturaleza holográfica porque cada parte refleja al todo y el todo revela a cada una de sus partes. Estamos en presencia del despliegue de una suprema capacidad integradora que, seguramente, ayudará al lector a comprender el fundamento transdisciplinario de los cinco capítulos seleccionados por el autor.

Para quienes conocemos y para quienes hemos sido testigos de su rigurosa y profesional manera de trabajar, nos resulta fácil advertir que las consideraciones contenidas en su libro, más que objetos de su empeño intelectual, reflejan aspectos consustanciales de una particular vivencia: ellos son parte sustantiva de sus creencias, pensamientos, sentimientos y conductas. De esta manera se entiende que sus diferentes propuestas y diseños, así como sus plurales actividades y resultados, dejan filtrar esos enfoques con una extraordinaria proyección de excelencia. Por eso, la totalidad de sus clientes, además de sentirse sorprendidos por la calidad de sus planteamientos, compensan sus expectativas con los correspondientes resultados que obtienen. En los ámbitos de esa misma órbita se ubica la edición de estas páginas.

Es muy probable que, luego de revisar el índice y la estructura del libro, el lector se plantee la inquietud de, ¿por qué éstos y no otros temas? Creo que esta pregunta cabe en esta ocasión, pero también ella se hace legítima frente a cualquier otra publicación. Los conjuntos temáticos siempre resultan decisiones, y toda decisión implica renunciar. Cualquier elección sin renuncia se desborda hacia los territorios de lo conflictivo. Aquí, como en la

casi totalidad de los casos, ha procedido una decisión que ha llevado a la elección de ciertos aspectos que conforman un registro delimitado. Por otra parte, una publicación siempre representa un tránsito hacia reflexiones y desarrollos prospectivos. Este es el motivo por el cual siempre se escribe un mismo libro, en tanto que cada uno es la prolongación de uno anterior y el anticipo de uno posterior. El hecho de que no veamos algunas áreas temáticas no significa que ellas no ocupen un lugar privilegiado en las preocupaciones del autor. Ya veremos como, en el futuro, aparecerán los alcances más directamente relacionados con lo que los lectores podrán exigir desde sus particulares perspectivas.

No deseo dejar pasar más líneas sin asomar uno de los aspectos que más me interesa destacar de este primer libro de Alejandro Rivera. Estoy pensando en la idea medular que atraviesa el recorrido de su argumentación, como es el de las competencias para el liderazgo. Dos puntos quisiera destacar. En primer lugar, el propio concepto de competencia que refresca la posibilidad de ir más allá de lo exclusivamente intelectual y cognoscitivo. Lo esencial “no es lo que se sabe” sino la disposición a “querer saber” y la perspectiva de “orientar el saber”. Es precisamente aquí donde se sustancia la noción de competencia. Esta se asocia con algo más que informaciones y conocimiento, y es algo superior a habilidades y destrezas. Es, fundamentalmente, la generación de actitudes y valores. La idea es desarrollar competencias de liderazgo y, sobre todo, de actitudes que lleven a los líderes a sembrar esas competencias en sus trabajadores. Hemos insistido regularmente –y esta es una oportunidad para reforzar la tesis– de que no existe una responsabilidad más importante para un líder que la de desarrollar a su gente. El líder es el responsable de que sus supervisados sepan lo que tienen que hacer, conozcan cómo hacerlo, dispongan de los recursos necesarios para hacerlo y de que, sobre todo, tengan la motivación necesaria para proceder. Mientras la gente trabaja en los sistemas, los líderes trabajan sobre los sistemas, en consecuencia, son los responsables de que la gente disponga de lo necesario para hacer las cosas bien.

En la misma línea del pensamiento anterior, debemos ahora afirmar que la competencia del líder se expresa por su aptitud y actitud para influir en los

demás. Esta acepción la explica Alejandro Rivera con suficientes argumentos y claridad. Siempre hemos creído en este concepto ya que ahora resultan anacrónicas las definiciones que limitaban la acción de liderar a la coordinación de los procesos de planificación, organización y seguimiento para alcanzar determinadas metas. En este mismo párrafo, sentimos la conveniencia de subrayar otro de los aspectos que destaca nuestro autor. Nos referimos a que, apoyado en las tesis de Daniel Goleman, Alejandro Rivera enfatiza que los líderes son los que alimentan lo mejor que hay en cada quien. Esta aseveración resulta clave ya que, además de influir en los otros, el líder tiene que motivar para fomentar la dignidad humana y favorecer todos los derechos que se derivan de ella. Sobre esta base, queremos destacar que cuando los líderes ejercen influencia para despertar lo peor del ser humano, nos encontramos ante la peligrosa presencia de un líder caricaturizado por las desviaciones propias del despotismo, del autoritarismo y de la prepotencia. Ante estos riesgos, se impone retomar e insistir en la línea transversal que expone el autor en el presente libro: ser líder es influir para despertar lo mejor que hay en los demás. Sólo dentro de esta apreciación aparece la dimensión ética en el manejo empresarial, la cual permite convocar todos los esfuerzos hacia la conquista de un ser humano que sea cada vez más un ser humano.

Las conjeturas anteriores nos llevan a la conclusión de que Alejandro Rivera encontró la oportunidad de escribir lo que quería decir más allá de las aulas de desarrollo y de las oficinas empresariales. Ahora sus convicciones pueden atender una onda más abarcadora y prolongada. Llega a esta instancia después de un recorrido que comenzó con la consciencia juvenil de un liderazgo en espacios efervescentes y que ahora alcanza el compromiso de la productividad competitiva y solidaria. Su proceso nos hace recordar el célebre aforismo de Churchill: *el joven que no es comunista no tiene corazón y el adulto que es comunista no tiene cerebro*. De todo este itinerario él aprendió lo que ahora comparte con generosidad y entusiasmo.

Víctor Guédez

Introducción

Tras salir de la universidad, en 1985, mi primer trabajo fue en la industria de artes gráficas. Poco después me desempeñaba como jefe de mantenimiento en una empresa procesadora de papel ubicada en Guarenas, Venezuela. Trabajaba al lado de las calderas, entre tuberías, trampas de vapor y máquinas rotativas, en un ambiente de calor infernal que superaba los 42° C, ataviado con el casco y las botas de seguridad obligatorios. Fue entonces cuando me propuse que en el futuro llegaría a ser gerente general en alguna empresa. Me dije a mí mismo que, como ingeniero mecánico, permanecería siempre en el mundo de las máquinas, del mantenimiento y de las plantas de producción y que me sería difícil alcanzar las posiciones más altas en cualquier organización, a menos que desempeñara una excelente labor y, adicionalmente, me formara en otras áreas del mundo empresarial.

Y eso hice. Para 1990 ya había terminado una maestría, estaba haciendo otro postgrado y me habían reclutado como gerente general de una empresa que tenía una plantilla de 180 trabajadores. En ese momento pensé que, cuando me retirara del mundo empresarial, me gustaría ejercer como consultor y escribir sobre las experiencias laborales que me había tocado enfrentar. Así, desde el año 2002, me dediqué de lleno a la consultoría y a la capacitación empresarial con la firma Link Gerencial Consultores. Y fue a partir de esta experiencia de vida que me propuse compartir, a través de un libro, lo que entiendo son las competencias gerenciales para el liderazgo del futuro.

El tema del liderazgo siempre me resultó muy conocido. Lo tengo cerca desde los 15 años cuando inicié mi militancia en el partido Liga Socialista,

de filiación trotskista. Fui líder estudiantil primero en el liceo Luis Razzeti de Caracas, donde milité en la dirección liceísta del trotskismo, y luego en la Universidad Simón Bolívar (USB) donde milité en el Movimiento Fórmate y Lucha. A los 18 años era secretario general del centro de estudiantes de la USB y desde allí ejercí posiciones de liderazgo, como delegado en el consejo académico y en el consejo de coordinadores, así como en otras instancias estudiantiles. Una vez graduado también he participado en la directiva de la Asociación de Egresados de la Universidad Simón Bolívar como presidente, vicepresidente y director.

La experiencia adquirida en el movimiento estudiantil me ayudó, sin duda, en el desarrollo posterior de mi carrera profesional. Antes no lo entendía, pero hoy estoy seguro de que fue así. En mi vida profesional, ocupé cargos de jefe de mantenimiento, gerente de planta, gerente de producción, gerente de planificación, gerente de mercadeo, gerente general, director de distribución y director de la unidad de negocios de revistas en una importante corporación editorial.

La experiencia acumulada a lo largo de años, confrontada con la adquirida en los servicios de consultoría prestados a clientes de diversas áreas, tanto en Venezuela como en República Dominicana y algunos otros países de Centroamérica, me llevó a la idea de documentar esas vivencias, conocimientos y metodologías en un libro sobre las competencias gerenciales que se requieren en la actualidad.

Llevar a cabo esta aventura no ha sido fácil. Sobre todo porque, en el intento de plasmar de una forma balanceada los conocimientos que pertenecen al mundo académico y teórico, cotejándolos al mismo tiempo con la práctica cotidiana de las empresas de Venezuela y Latinoamérica, siempre se corre el riesgo de dejar cosas relevantes de lado.

La temática ha sido organizada en cinco capítulos que pueden leerse de manera secuencial o independiente, según el interés del lector. Los capítulos son: **Cambio y liderazgo**, **Liderazgo transformacional**, **Pensamiento estratégico**, **Servicio como estrategia clave de la competitividad** y,

finalmente, **Innovación, competencia del liderazgo**. Adicionalmente, se incorporaron lecturas que complementan cada uno de los temas tratados, así como algunas de mis experiencias personales que ilustran con vivencias los contenidos de este libro.

Muchos de los planteamientos que se encuentran en estas páginas han sido difíciles tanto de sintetizar como de adaptar a nuestra realidad. Para cada uno de los temas tratados se realizó una importante revisión bibliográfica. Posteriormente, los conocimientos teóricos se contrastaron con casos exitosos –de nuestros clientes tanto en Venezuela como en República Dominicana– que he podido conocer a lo largo de mi ejercicio como consultor en la empresa Link Gerencial Consultores.

Cuando preparaba el esquema general del libro, entendí con claridad que el cambio es lo que desencadena todo lo demás. Por eso le he dedicado el primer capítulo a ese tema: el cambio. El cambio en este mundo globalizado donde la competencia es feroz, donde cada consumidor es diferente y donde cada día las empresas se ven obligadas a retarse a sí mismas para ser más competitivas. Y es que el cambio es, sin duda, lo que da origen a la pregunta sobre cuáles son las competencias gerenciales del líder del futuro.

El segundo capítulo versa sobre el liderazgo transformacional. Es decir, sobre la necesidad de desarrollar competencias de liderazgo, independientemente de nuestra ubicación dentro del esquema organizacional o del entorno donde desarrollemos estas competencias. Se trata del liderazgo como capacidad de influir en otros para lograr los objetivos propuestos. En este capítulo, revisamos también algunos modelos que nos permiten entender mejor cómo somos y también a nuestros colaboradores.

El tercer capítulo trata sobre el pensamiento estratégico, una competencia que tiene mucho impacto en el resto de la organización. Un líder con pensamiento estratégico promueve el desarrollo de estrategias competitivas en los negocios. Así, en este capítulo se expone la teoría y metodología de la planificación estratégica, y se ofrecen ejemplos de éxito sacados de nuestra realidad.

El servicio como estrategia competitiva, protagoniza el cuarto capítulo. Hoy por hoy, las empresas entienden que el servicio es un elemento estratégico de competitividad. Las economías, tanto nacional como mundial, son, principalmente, economías de servicio y los dirigentes empresariales tienen que entender al servicio, sus paradigmas y las formas de ofrecer servicio de alto valor.

El último capítulo lo he dedicado a la innovación. Hoy, para desarrollar estrategias es vital innovar. Aunque con frecuencia se piensa que la innovación es un tema reservado a las grandes corporaciones, en realidad la innovación obedece más a una actitud y a la creación de un clima y cultura que la propicien.

CAPÍTULO I
Cambio y liderazgo

Probablemente, al leer el título de este primer capítulo, surja la pregunta de por qué un libro sobre competencias gerenciales para el liderazgo se inicia tocando el tema del cambio. No es obvio a primera vista. Sin embargo, cada vez que levantamos la mirada para contemplar el mundo, este mundo globalizado, quedamos más perplejos ante los inmensos y sucesivos cambios. Tantos, y a un ritmo tan vertiginoso, que son casi imposibles de asimilar: nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocios, nuevos descubrimientos, nuevas tendencias en todos los quehaceres del hombre.

Hoy, todo, absolutamente todo, es novedoso y cambiante. Como muestra, los mercados emergentes de Asia; China, que hoy se erige en una potencia económica con un crecimiento de 9% interanual; países que se unen en mercados compactos y competitivos como la Unión Europea; zonas geográficas que desarrollan sus ventajas competitivas y firman acuerdos arancelarios y de libre comercio; transacciones financieras transcontinentales que se realizan a la velocidad del Internet; marcas que amplían sus mercados con consumidores esparcidos por todo el mundo; medios de comunicación que permiten estar en contacto de manera instantánea con cualquier parte del planeta y ofrecen la posibilidad de transmitir simultáneamente voz, video y datos. Todos estos factores, que son parte de un mundo que se reinventa permanentemente, nos obligan a iniciar el tema de las competencias de liderazgo de la mano del cambio en la economía y en los negocios.

...un mundo que se reinventa permanentemente, nos obligan a iniciar el tema de las competencias de liderazgo de la mano del cambio...

Todavía hasta hace unos 20 años la gerencia tradicional se sustentaba en la estabilidad. Se enseñaba a planificar sobre situaciones estables, mercados predecibles, descripciones de cargos, planes de carrera, desarrollos de producto e incluso competidores cuyas acciones eran previsibles. Esta situación provocó que los cambios organizacionales se visualizaran como procesos que una vez finalizados nos brindarían nuevamente la estabilidad necesaria para proseguir por sendas conocidas. Una metáfora ilustra esta visión: antes pensábamos en el cambio como una escalera que era necesario subir para llegar a un espacio plano donde caminar hasta que aparecieran nuevos escalones, que serían los nuevos cambios. Bajo la óptica de esta parábola, el cambio es algo que debemos transitar para alcanzar la estabilidad. Sin embargo, hoy nos encontramos ante una rampa, no una escalera, con tal inclinación que el cambio es permanente. Ya no existe esa plataforma plana que permitía la estabilidad.

El ritmo de los cambios nos obliga a aprender, a navegar en aguas turbulentas, a entender que, como cuando andamos en bicicleta, si dejamos de pedalear, nos caemos. El cambio en los negocios es igual, si dejamos de cambiar caemos en la obsolescencia o ante competidores que evolucionan más rápido.

El cambio afecta incluso las actividades más sencillas de nuestro quehacer laboral. Por ejemplo, una empresa de consultoría y capacitación, como en la que trabajo, cuenta con consultores expertos radicados en diferentes países quienes interaccionan diariamente con una alta eficiencia, sin necesidad de compartir el mismo espacio físico. Las fronteras entre naciones han dejado de ser un obstáculo, muestra de ello es que recientemente trabajamos con un consultor dominicano especialista en ventas publicitarias de periódicos para un proyecto en la ciudad venezolana de Puerto la Cruz, por lo que establecíamos videoconferencias entre República Dominicana y Venezuela constantemente, al tiempo que, desde Santo Domingo, ajustábamos los materiales para otro cliente ubicado en Costa Rica, a pesar que el diseño se hacía en Venezuela y el producto se imprimía en Colombia. Estos son los cambios que nos hacen más rápidos y competitivos. Este novedoso escenario es producto de la tecnología de las comunicaciones, y

en la medida en que las barreras de ubicación espacial se van venciendo, el talento, el más importante de los poderes de transformación, se desplaza y puede desempeñarse desde cualquier lugar.

Así, dentro de este contexto, el primer elemento a considerar al pensar en las competencias gerenciales para el liderazgo, es la palabra cambio. Liderazgo y cambio deberían ir juntas en el diccionario, ya que el verdadero liderazgo propicia el cambio y lo busca constantemente. Son los líderes los que han realizado los cambios en los sistemas políticos, pero también en las empresas y en los nuevos ambientes tecnológicos. Liderazgo y cambio, insisto, son sinónimos ya que los elementos inherentes al liderazgo son los que propician los cambios y, de manera recíproca, los elementos que requieren los cambios son parte esencial de las actitudes de los líderes.

¿QUÉ ES EL CAMBIO?

El cambio es un proceso inherente a la vida misma, tanto en el individuo como en las organizaciones. De hecho las organizaciones invierten cuantiosos recursos para propiciarlo a través de nuevos productos y tecnologías.

Rosabeth Moss Kanter, nos dice que:

“... debido a que la velocidad del cambio se ha acelerado, el dominio de los procesos de cambio se está convirtiendo, cada vez más, en una parte importante de la tarea de cualquier directivo...”

El cambio es como un río, siempre diferente, pese a que vemos siempre el mismo río. Hoy no somos iguales que ayer: miles de procesos de transformación ocurren en nuestra sangre, en nuestro proceso metabólico, en la respiración, en el movimiento y evolución de nuestras células. Infinitos cambios a veces imperceptibles ocurren continuamente, pero lo curioso es que al ser humano le cuesta mucho cambiar. El ser humano es puro y constante cambio, nacemos y evolucionamos en diferentes etapas de nues-

tra vida: de bebés pasamos a niños, después a preadolescentes, adolescentes, jóvenes, personas maduras, personas de la tercera edad y llegamos a la muerte, como un proceso de cambios constantes e irreversibles. En cada etapa los cambios metabólicos y de todo orden nos deberían advertir que el cambio es lo normal en el ser humano. Sin embargo, la educación y la racionalidad buscan la estabilidad y nos lleva a rechazar el cambio.

“Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen...”, explicaba Charles Darwin.

Esa verdad irrefutable sigue vigente para el ser humano, para la empresa y para el mundo en general.

El cambio es independiente de cada individuo, es parte de la vida misma, las personas mayores, se sorprenden de cómo los cambios han ocurrido tan rápido. Ven con asombro que hoy muchos jóvenes no entienden el mundo sin una computadora, un iPod, sin correo electrónico o sin un celular. Las cámaras digitales dejaron obsoletos los viejos rollos de película de 35 mm. y 36 fotos; ahora una *memory stick* de 2 gigas almacena miles de imágenes, y esto es sólo un ejemplo de los cambios. El cambio hace que, de golpe, algunos objetos se vuelvan obsoletos y nuevos productos entren a formar parte de la cotidianidad.

El liderazgo actual tiene que convivir con un mundo variable e impulsar cambios en su entorno político, económico, social y en los negocios. Si antes desarrollábamos un producto cada dos años, hoy la competitividad impone lanzar productos con mayor frecuencia y mirar el mundo de diferente forma.

El liderazgo actual tiene que convivir con un mundo variable e impulsar cambios en su entorno...

Cambiamos permanentemente

Peter Drucker decía en cuanto al cambio:

“La primera tarea del ejecutivo es convertir el cambio en el entorno, en la sociedad, en la economía y en la tecnología en oportunidades económicas y empresariales”.

Hoy, la enorme competitividad reclama eso: gerentes líderes que propicien el cambio y comprendan las variantes del entorno como ingentes posibilidades de nuevos negocios y nuevas actividades.

Las nuevas tecnologías y el enorme desarrollo de las telecomunicaciones están gestando una nueva generación basada en la tecnología, en los cambios, el consumo y la globalización. Hoy, por ejemplo, el sistema financiero es un negocio completamente distinto que, a partir de estos avances tecnológicos, se estima que diariamente mueve cerca de un billón de dólares en transacciones electrónicas.

En la actualidad, según algunas estimaciones 1.700 millones de personas son consumidores de clase mundial. De ellos, la mitad aproximadamente se encuentra en Europa, Norteamérica y Japón. El resto está disperso en los demás países del mundo, con un crecimiento importante en naciones como China y la India, que por su población registrarán un enorme incremento. Es una tendencia que se está globalizando y profundizando en el siglo XXI.

Un 31% de los 1.120 millones de hogares con televisores en el mundo están suscritos a servicios de televisión por cable, que los conecta a una cultura del ocio globalizada. Estamos ante un planeta conectado, donde hay consumos similares que se rigen por estándares mundiales. Un McDonald's es similar en Argentina, República Dominicana, Colombia, Venezuela o los Estados Unidos. Usamos la tarjeta Visa en cualquier destino, recientemente leí que existen 1.500 millones de usuarios Visa. Miles de operadores y bancos están asociados en diversos puntos del mundo.

Existen marcas cada vez más globales como Coca Cola, Nike, Starbucks, Visa, Nestlé, Procter & Gamble, y muchas otras, que son tan comunes en América Latina o los países del primer mundo, como en naciones que fueron comunistas hasta hace poco.

Consumidores caprichosos y sofisticados. El consumidor del siglo XXI es caprichoso quiere cosas distintas, es cada vez más sofisticado y exige una mayor innovación. Existen consumidores multiactivos como los que tienen dos equipos celulares o usan el equipo para descargar correos electrónicos o música. Todo esto, de alguna manera, obliga a repensar los mercados y a reconsiderar nuestros productos y servicios.

Existen nichos que se crean para atender a este consumidor caprichoso y sofisticado. En el sector turístico están surgiendo, por ejemplo, hoteles boutique que consienten al cliente; u hoteles o destinos especializados en deportes, caza, pesca, arqueología o historia. Para cada nicho hay una expresión rentable que espera por un cliente que quiere ser atendido. El liderazgo es encontrar respuestas a los cambios del entorno, a los gustos y a las necesidades del consumidor. El reto es dar una respuesta que genere valor para ese cliente, es hacer los cambios en las empresas para “captar” ese consumidor caprichoso y sofisticado del siglo XXI.

Consumidores con poder. El consumidor de hoy tiene el poder de la información. Por ejemplo, a través de la inmensa gama de opciones, tarifas, descuentos y promociones que ofrece Internet, tiene la posibilidad de conseguir la misma habitación de hotel a un precio menor. Yo lo hago, chequeo cuáles son las mejores opciones. Esto hace que el consumidor ya no dependa de las agencias de viaje, ya que por Internet tiene un enorme abanico de opciones. Negocios que eran simples intermediarios, como agencias de viajes, corredores de bolsa, asesores financieros e inmobiliarias, han tenido que repensar su negocio, ya que la información que constituía la ventaja competitiva de su negocio hoy es pública, esto los obliga, para seguir siendo productivos, a replantearse la situación en función de un cliente con poder que exige un valor agregado por su dinero.

Este fenómeno está ocurriendo en todo tipo de industrias. Por ejemplo, en el negocio de la distribución de bebidas gaseosas y helados, nuevos y diferentes competidores han surgido: Kola Real con su Big Cola, y BON ICE, han entrado en el mercado centroamericano y andino modificando la competencia tradicional.

Un mundo virtual con predominio en lo intangible. Hace un siglo, la riqueza se basaba en la tenencia de tierras y capital. Hoy la principal riqueza está en lo intangible. De allí que J. K. Rowling, autora de *Harry Potter*, quien hace 10 años era maestra de escuela, hoy ocupe un lugar entre los mayores millonarios del mundo. Rowling desarrolla su riqueza sobre lo intangible de la gestión y el talento de su escritura. Estamos en un mundo donde el valor de Coca Cola no radica en sus embotelladoras, sus plantas o sus edificios, sino en su marca. Lo mismo pasa con la mayoría de las grandes corporaciones que fabrican productos de consumo masivo: las marcas tienen un valor varias veces superior al de sus instalaciones.

Microsoft es otro ejemplo de cómo lo intangible ha ganado terreno ante los aspectos tangibles. Hoy la fortuna de Bill Gates –considerado uno de los hombres más rico del mundo– nos da pruebas fehacientes de los cambios mundiales, como el viejo paradigma de tierra y capital ha sido vencido por la generación de valor a partir de los intangibles que genera el talento humano.

Hace 50 años se hablaba de las ventajas comparativas, se decía que los países debían desarrollar aquellas industrias donde tenían ventajas comparativas, asociadas a su localización, clima y naturaleza. Sin embargo, hoy vemos países como Holanda, que no produce flores, pero es una potencia en su distribución y venta a nivel mundial; tiene el mejor mercadeo y distribución del mundo. Suiza es otro caso, no produce el cacao, pero confecciona, con su avanzada tecnología, el mejor chocolate. Otro ejemplo es Japón con el acero, lo fabrica sin ser productor de hierro, uno de sus principales componentes. Con estos ejemplos podemos ver el predominio que tiene lo intangible (el conocimiento) generando valor y riqueza a partir del talento y el *now how*.

Una sociedad interconectada. En la actualidad, cualquiera puede trasladarse de un lugar a otro, teniendo al alcance una amplia posibilidad de redes –WAN, LAN, VoIP–, que lo mantienen en conexión permanente con su base de operaciones, bajando correos, intercambiando datos, videos...

Por otra parte, el teléfono se ha convertido en una herramienta de comunicación casi indispensable, llegando a alcanzar cerca de 1.100 millones de usuarios de redes fijas, más otros 1.100 millones de teléfonos móviles. Un porcentaje importante de la población del mundo, incluyendo la mayoría de la clase consumidora mundial, dispone ahora al menos de un servicio telefónico básico. Las comunicaciones han avanzado aún más con la introducción de Internet: 600 millones de usuarios se conectan a través de esta nueva modalidad.

Hay médicos que en su consulta ofrecen la posibilidad de una opinión adicional con un experto internacional, para lo cual se conectan con los principales hospitales de Miami, New York o Europa. Por medio de Internet envían imágenes, resultados y finalmente pueden hacer una teleconferencia para ofrecer un segundo diagnóstico, dando así un valor agregado a su paciente, y todo *on line*.

La renovación del conocimiento a gran velocidad. En el año de 1982 la vida de un producto o servicio era de 3 a 5 años, un modelo económico era de 10 a 20 años, y la definición del negocio era inmortal, eso pasaba en los negocios de los teléfonos, del cine o del periódico.

Con la entrada del siglo XXI, los productos y servicios cuentan con una vida de 1 a 2 años, un modelo económico de 5 a 8, y la definición del negocio es de 10 a 15 años. Muchos de los axiomas del pasado han debido ser redefinidos: lo que era el negocio del teléfono hace sólo 40 años, dio paso al negocio de las telecomunicaciones, el negocio del cine se reenfocó como un negocio de entretenimiento y el negocio de los periódicos hoy se entiende como el negocio de la información.

Los siguientes indicadores plasman la velocidad de los cambios en el mundo tecnológico. Considere cuántos años tardaron estos productos en alcanzar el millón de usuarios en Estados Unidos:

El teléfono, 20 años

La televisión, 15 años

La televisión por cable, 10 años

Los mensajes instantáneos de texto, sólo meses

Bajar música a teléfonos móviles, por ejemplo, algunas semanas.

Es decir, cada día lograr un millón de usuarios para alguna nueva tecnología ocurre en menos tiempo.

Esta expansión ha mantenido a pleno rendimiento las cadenas de producción de la industria informática, la Ley de Moore —dice que la potencia de los microprocesadores se duplicará cada 18 meses— ha alentado la introducción periódica de computadoras y de otros productos digitales cada vez más potentes.

Otro elemento del cambio es la competitividad extrema. Todas las marcas y todas las empresas están mirando a la China del siglo XXI. ¿Por qué? Porque China ahora tiene el mayor número de consumidores con poder adquisitivo del mundo, y se prevé que tendrá un índice de consumo mucho mayor que el de Estados Unidos. En 2002 había ya 10 millones de vehículos en China, y el número de automóviles privados aumentaba de forma acelerada. En 2003 unos 11.000 coches se sumaban diariamente al tráfico de las carreteras chinas, lo cual se tradujo en un total de 4 millones de automóviles privados nuevos en un solo año. Las ventas de coches aumentaron en un 60% en el 2002 y en más de un 80% en la primera mitad de 2003. De continuar este ritmo de crecimiento, los expertos prevén que en el 2015 las calles de China estarán atestadas por 150 millones de automóviles: 18 millones de vehículos más de los que circulaban por las calles y las autopistas de EEUU en 1999. Por cada coche fabricado en China se crean en el país dos nuevos puestos de trabajo; General Motors ha investi-

do 1.500 millones de dólares en su nueva fábrica de Shangai, mientras que Volkswagen tiene comprometidos 7.000 millones de dólares para aumentar su capacidad productiva a lo largo de los próximos cinco años.

Las innovaciones de todo tipo han incrementado, por otra parte, el rendimiento de la producción, aumentando la capacidad humana y técnica para extraer recursos. Una fábrica de Toyota produce actualmente 300 automóviles modelo Lexus al día, empleando solamente 66 trabajadores y 310 robots. En la industria de los semiconductores, el aumento del rendimiento ha contribuido a rebajar el costo de un computador, desde unos 20.000 dólares por MB de capacidad, en 1970, a aproximadamente 2 céntimos en 2001.

Las innovaciones de todo tipo han incrementado, por otra parte, el rendimiento de la producción, aumentando la capacidad humana y técnica para extraer recursos.

La globalización también ha hecho bajar los precios y estimulado el consumo.

Megatendencias globales. En este ambiente, los gerentes y líderes empresariales se ven obligados a innovar y replantearse el negocio y los mercados y a entender quién es su cliente, o a correr el riesgo de perecer por inanición y parálisis, porque las estrategias competitivas en el siglo XXI mueren cada vez más rápido.

ECONOMÍA GLOBAL SIN FRONTERAS

Kenichi Ohmae, en su libro *El Próximo Escenario Global* (Editorial Norma, 2005), señala que la economía global no tiene fronteras, y comenta los cuatro factores que demuestran esta aseveración. Ohmae ha denominado a estos factores las 4C: Comunicaciones, Capital, Corporaciones y Consumidores. Detengámonos un momento para exponer los cuatro aspectos:

- **Comunicaciones.** Sus fronteras están totalmente abiertas, pasaron de ser un contacto meramente físico, como el encuentro de dos personas, o el envío de una carta o un paquete, lo cual requería traslados, pasaportes, permisos de aduanas e impuestos, a una actividad cotidiana que se realiza con mucha facilidad, primero por medio de las líneas telefónicas, luego la transferencia de datos, hasta llegar actualmente a derribar la necesidad de cables, pudiendo transmitir voz, datos e imágenes por frecuencias de radio. “Cuando la información se transmite por frecuencia de radio, resulta absurdo creer que las líneas trazadas en un mapa puedan tener algún impacto en los movimientos”. A partir de los años 90 en adelante, con Internet el mundo de las comunicaciones, el planeta se convierte verdaderamente en un lugar sin límites. La tecnología nos ha permitido acceder a formas de comunicación que sólo eran posibles en el terreno de la ciencia ficción, o que estaban fuera de nuestro alcance por su alto costo. Ahora contamos con correo electrónico, plataformas tecnológicas Web y mensajería instantánea. Incluso es posible medir y optimizar la eficacia de las tácticas de comunicación en el ciberespacio.
- **Capital.** Se ha beneficiado del mundo sin fronteras, lo cual se suma a la desregulaciones de los mercados financieros, apoyados en la plataforma del dólar como moneda de uso común en el intercambio de bienes y servicios. Ya no es necesario transportar el capital, bastan algunos datos de forma electrónica para que el dinero pase en milisegundos de una cuenta en New York, Irlanda o Beijing. La red tecnológica hace posible que el capital fluya de unos mercados a otros, sin fronteras y buscando los mejores dividendos.
- **Corporaciones.** También se han unido al concepto de economía global sin fronteras, desarrollándose de forma descentralizada utilizando las ventajas competitivas de cada localidad, es común ver corporaciones que llevan la investigación y desarrollo en Suiza, las unidades de ingeniería en la India, la manufactura en China, las finanzas en Londres y las oficinas centrales y las unidades de marketing en Esta-

dos Unidos, aprovechando las ventajas de cada localidad en un mundo globalizado y con facilidades de comunicación. Esto también ha implicado la utilización de los aportes y mejoras de empresas de logística como FedEx, DHL o UPS.

- **Consumidores.** En un ambiente de mercados sin fronteras, se han hecho sentir a través del enorme mercado de las compras por Internet, usando las ventajas de comparar precios y usar la enorme plataforma de las tarjetas de crédito con alcance mundial, permitiéndoles comprar en cualquier parte del mundo con despacho local.

Todos estos elementos reafirman que los tiempos actuales son de cambios acelerados, la economía actual es tremendamente competitiva y no tiene, como señala Ohmae, *fronteras que impidan su salto radical*.

CAMBIO EN LAS EMPRESAS

Así como el entorno cambia, existe una realidad variable más cercana que nos afecta. Me refiero con esto a los cambios que las empresas introducen de forma constante para hacerse más eficientes. En un reciente estudio publicado en una revista de gerencia, se comentaba que, en el último año, más de 90% de las empresas han efectuado importantes cambios que afectan a sus trabajadores o clientes. Estos cambios pueden ser desde la implantación de una plataforma administrativa, un proyecto de *Customer Relationship Management*, la ampliación del portafolio de productos, la reestructuración de la organización, hasta la asignación de portátiles para controlar la información en el punto de ventas, o cualquier otro proyecto de impacto. Esos cambios también merecen ser gerenciados y dirigidos de forma adecuada para que los proyectos sean exitosos. En definitiva, el cambio no sólo tiene que ver con el ámbito global sino que también con el empresarial e incluso con el personal, de allí la im-

...el cambio no sólo tiene que ver con el ámbito global sino que también con el empresarial e incluso con el personal...

portancia del desarrollo de competencias gerenciales de liderazgo como catalizadores y conductores de los procesos de cambio en las empresas.

Cuando vemos los modelos y consultamos con los entendidos en el manejo del cambio empresarial, vemos que las recomendaciones que normalmente ofrecen tienen que ver con las competencias típicas del líder: comunicar el cambio a todos los niveles, de arriba hacia abajo; involucrar a los niveles altos con los beneficios del cambio; comunicarlo de forma adecuada; comprometerse y vincularse con el proceso, entre otras cosas, pero lo básico es ejercer el liderazgo.

Dentro de los infinitos cambios potenciales existe la posibilidad de que ocurra lo que en una oportunidad me comentaba un gerente: “no hable mal de su competencia, no sabe si el día de mañana a su empresa la compren, o ella compre a otra organización y terminen siendo compañeros de trabajo”. Esto es posible debido al enorme caudal de fusiones y adquisiciones que de forma constante se dan en todos los países, generando más cambios y movimientos en el ya tumultuoso entorno en el cual se desenvuelve un gerente.

¿Qué quieren las empresas?

Las empresas siempre quieren mejorar, veamos como ha ocurrido en las últimas décadas. En los años 60 todo se orientaba hacia la producción: se prestaba mucha atención a las economías de escala, la producción en serie, el abastecimiento y la logística, en fin, lo importante era ser eficiente en las líneas de producción. Luego, durante la siguiente década, entre 1970 y 1980, el énfasis estaba en el mejoramiento continuo, hablábamos de la calidad, círculos de calidad, de William E. Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran, Philip Crosby y otros tantos gurús. ¿Por qué? Porque buscábamos –fijándonos en lo que habían logrado los japoneses– reducir los defectos, mejorar la calidad, lograr el *just in time* y la mejora continua (*kaizen*).

De los años 80 a los 90, hablamos de los costos, de la reingeniería, del valor agregado, de evaluar las operaciones, hacíamos planes de *outsourcing*

para las actividades no medulares. Pero, resulta que a partir de 2000, producto de la tecnología y de todos esos cambios que hemos venido tratando, buscamos la adaptación, la flexibilidad y la capacidad de dar respuestas rápidas a los cambios del entorno. Entonces surge el tema del liderazgo, justamente la competencia que va a brindar la posibilidad de influir y tomar decisiones. El liderazgo es la capacidad de actuar y propiciar cambios, de adaptarnos a las nuevas circunstancias e influir para lograr una visión.

Figurémonos dos imágenes: en la primera vemos un bote con seis remeros y un capitán que, de forma muy sincronizada, navegan en un lago. Los remeros están entrenados, llevan el ritmo del capitán y cada uno tiene una posición en la embarcación. Ahora pensemos en una segunda imagen, en la que una balsa inflable cae por un rápido donde el agua es muy turbulenta, hay rocas y los miembros del equipo luchan con sus remos para descender por el rápido sin chocar, cada miembro del equipo desplegando todas sus destrezas. La primera imagen (el bote con los remeros y su capitán sobre las aguas de un lago) representa a la gerencia: un equipo con un rumbo claro y control de la operación, del tiempo y el movimiento. Cada quien es un experto en su área, lo que interesa es producir y el entorno es más o menos tranquilo. Eso funcionó en una época, pero hoy requerimos, como en la segunda imagen, de un equipo que, a pesar de estar en aguas turbulentas, cayendo a gran velocidad por un rápido con muchos obstáculos desconocidos, tenga las competencias necesarias para sortearlos y llegar con éxito a su destino. Esta segunda imagen representa el liderazgo, que significa responder en un mundo muy competitivo y de múltiples cambios. Se necesita que cada miembro del equipo de la balsa sepa para dónde va, no es posible dirigirlo como a los otros, pues el equipo en su totalidad debe poseer un abanico de competencias que le permitan alcanzar la estrategia establecida. Esto es el liderazgo, desarrollar destrezas en cada trabajador. Cada supervisor, cada gerente debe entender para dónde va la empresa, y así cada uno en su puesto de trabajo debe desarrollar un despliegue de competencias que le permitan dirigir el negocio en forma situacional, no como era antes. Este es un buen símil de cómo debe ser hoy el recurso que utiliza cada jefe, supervisor y líder en su puesto de trabajo.

A raíz de los cambios, de la tecnología y del entorno que ofrece un mundo tan competitivo, requerimos en los gerentes las destrezas del liderazgo. Es necesario desarrollarlo en las empresas para conducir los cambios, los líderes no son sólo responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y el clima de la empresa.

El liderazgo debe desarrollarse en todos los niveles de la organización, no sólo en los más altos. Ejercemos o desplegamos competencias en cada estrato de la organización. Y es que no hablamos de un líder mesiánico, sino que nos referimos al liderazgo como la capacidad que tiene alguien de influir, desde su puesto de trabajo, para que sus compañeros trabajen armónicamente en función de un objetivo que hemos visualizado.

El liderazgo debe desarrollarse en todos los niveles de la organización...

Algunas estadísticas nos muestran que el impacto del clima organizacional sobre el rendimiento es de 20% a 30%. Se ha determinado que una empresa con un clima negativo, en comparación con otra empresa con clima positivo, tiene entre 20% y 30% menos de rendimiento. Adicionalmente, un 1% de aumento en el clima emocional, genera un 2% de aumento en los ingresos (datos tomados del libro *El líder resonante crea más* de Daniel Goleman).

El clima emocional de una empresa depende, entre 50% y 70%, de las acciones del líder. Otro dato importante es que, según estos estudios, las personas se sienten más comprometidas con sus líderes que con sus empresas.

¿Qué nos dice esto? Que las empresas requieren cada vez más líderes.



Mi propio proceso de cambio

Es frecuente que quienes reciben charlas sobre el tema del cambio organizacional tiendan a pensar de manera crítica y a descalificar a los oradores diciendo que es fácil hablar del cambio cuando no se tiene que vivir la presión que éste genera. En mi caso, he tenido una vida laboral desarrollada en empresas que reflejan la cotidianidad de cualquier compañía latinoamericana: conflictos de competencias entre áreas, carencia de recursos, gerentes o jefes incompetentes, pero apoyados por las jerarquías superiores o mantenidos en sus cargos porque son familia de los dueños, falta de equidad salarial y ausencia de evaluaciones objetivas que se sustituyen por evaluaciones hechas más sobre la base del amiguismo que partiendo de indicadores transparentes. Todo esto, que seguido por un largo etcétera, es frecuente en las empresas latinoamericanas, hace que los cambios en el entorno organizacional generen una carga tremendamente estresante y llena de riesgos para los gerentes latinoamericanos.

Durante mi vida profesional viví reestructuraciones, cambio de jefes, cierres de departamentos, incorporación de nuevas tecnologías, de nuevos sistemas administrativos y nuevos modelos de negocio. También pude conocer los conflictos con las organizaciones sindicales. Y más aún, los conflictos con entes públicos de una determinada tendencia política que, amparados en una supuesta legalidad, arremetían contra una empresa a través de normas ambientales, patentes, permisos y un sinfín de recursos legales con la intención de desgastarla e intimidarla.

Todas estas situaciones me brindaron diversas herramientas para enfrentar los cambios. Sin embargo, la experiencia me dice que no importa cuán preparados estemos, emocional y psicológicamente, para entender que los cambios son inevitables, nuestra mente siempre re-

chazará la incertidumbre y como mecanismo de defensa tratará de buscar la estabilidad, lo conocido. Todos queremos mantenernos dentro de un entorno que nos brinda seguridad, lo cual, en primera instancia, nos hace muy difícil aceptar los cambios. Lo importante es tomar consciencia de ello.

Recuerdo que cuando ya tenía aproximadamente tres años al frente de la dirección de distribución de C.A. Editora El Nacional –se había avanzado mucho, éramos una dirección exitosa que trabajaba en equipo y lograba sus metas–, la empresa decidió dar un viraje y emprender una reestructuración.

En la dirección de distribución habíamos logrado institucionalizar procesos, elevar el nivel del personal en todos los sentidos, e incluso los ingresos y la participación de mercado habían alcanzado cifras que eran impensables sólo tres años atrás. Para ese momento éramos la dirección más activa y teníamos un gran posicionamiento dentro de la misma empresa y con sus directivos. En medio de ese ambiente de éxito, donde yo, como director, me sentía orgulloso de la gestión que habíamos llevado a cabo, me tocó enfrentar un proceso de cambio.

“La empresa ha decidido reestructurarse en unidades de negocio y vamos a crear la Unidad de Negocios de Revistas”, me dijeron los directivos, “hemos pensado que tú, que conoces la empresa y has desarrollado una excelente labor en el área de distribución, eres la persona ideal para echar a andar esta nueva unidad, que como sabes es un reto muy difícil para la organización”.

Cuando me plantearon esta nueva tarea sentí que todo se me descuadraba, lo que conocía, las rutinas frecuentes que desarrollaba. Las comunicaciones que había logrado desarrollar con mayoristas, agentes y concesionarios ya no me servirían, el equipo que había constituido y con el cual me sentía a gusto trabajando se desmembraría. Me pasaban a otra área en la cual tenía que empezar por reclutar gente,

además de levantar la unidad desde el punto de vista de la rentabilidad, porque las revistas nunca habían sido rentables en ese grupo editorial. Ese era el reto y el cambio tocaba a mi puerta.

Hoy, cuando analizo las sensaciones que me embargaron en ese momento, entiendo que la incertidumbre, el miedo a lo desconocido, el abandonar unas rutinas de trabajo ya establecidas y que funcionaban, el reto de comenzar de cero, eran lo que más angustias y preocupación me generaban. Afortunadamente, esta sensación me duró sólo un par de días. Al tercero estaba ya aprendiendo sobre las revistas y las variables clave que determinan su éxito o fracaso, pensando en estrategias e intentando descifrar cómo arrancararía con este nuevo grupo de personas. En fin, estaba ya embarcado en un nuevo reto, tal vez más ambicioso y complicado que los anteriores, pero que asumía con mucha confianza y con la certeza de que no sólo se podría crear la unidad, sino que se podría hacerla rentable, y convertirla en un orgullo para la empresa.

Siempre recuerdo que otros gerentes me preguntaban qué pensaba yo del cambio que se me había asignado y muchas veces se asombraban de que, en tan poco tiempo, ya me hubiese puesto la gorra de Revistas y que estuviera pensando desde mi nueva posición.

Cuando reflexiono sobre los aspectos que me ayudaron a entender y a apoyar este cambio, creo que resaltan formas de ser y de actuar que me han acompañado toda la vida y que me permiten asumir los cambios de forma diferente, como retos a ser superados.

Como aprendizaje de todas estas experiencias de cambio puedo enumerar:

1. Se necesita gran confianza en uno mismo para enfrentar una situación de cambio. Eso siempre me ha acompañado.

2. Hay que darse tiempo para asimilar situaciones, aceptar que nuestra mente requiere adaptarse a lo nuevo. Hay que aceptar las sensaciones, jamás negarlas. Siempre busco identificar qué es exactamente lo que me está pasando para poder manejarlo.
3. He logrado afianzar mi rápida capacidad de adaptación al reforzar una actitud positiva, anclándome en éxitos anteriores.
4. Disfrutar de los retos y los proyectos que me desafían como profesional y, finalmente, buscarle el lado positivo a la oportunidad de aprendizaje que me brinda una nueva situación.

Tal vez estos elementos me ayudaron a cambiar de una posición a otra sin resistencia. Como dirían los expertos, alta autoestima, motivación al logro y optimismo son competencias que facilitan el cambio.



MARKETING EN TIEMPOS TURBULENTOS

Si en algún momento ha tenido sentido hablar de marketing, es ahora, en estos tiempos de incertidumbre y cambio, que es lo mismo que decir en momentos de contracción del mercado, mayor competencia, presupuestos deficitarios y graves problemas para todo tipo de empresas en nuestros países. En la actualidad es cuando con mayor interés deben de evaluarse las inversiones en publicidad, promociones, lanzamientos de productos y las distintas actividades que desarrolla una gerencia de mercadeo.

Hoy, las empresas no pueden darse el lujo de lanzar un producto sin la debida investigación previa, en razón de que un error o una sobreestimación de la demanda generarán enormes pérdidas y provocarán un grave deterioro en la rentabilidad. Una compra inadecuada, un empaque poco atractivo, una cuña publicitaria desabrida o que pase desapercibida, una promoción poco diferenciada, en fin, cualquier actividad que desarrolle la gestión de mercadeo deberá partir de un conocimiento detallado de quién es y qué quiere el cliente.

En este sentido, las investigaciones orientadas a conocer quién es y qué quiere el cliente son cada día más necesarias. Ya no basta con saber que nuestro cliente pertenece al segmento ABC+, y que tiene entre 20 y 50 años. Ahora tenemos que conocer sus hábitos de consumo y tratar de buscar patrones o comportamientos, por segmentos específicos, que nos ofrezcan una guía de actuación y nos aporten información adicional.

Hace 40 años los mercadotécnicos clasificaban a los clientes por medio de algunas variables tipo, como ingreso familiar y sitio de residencia. Con el tiempo, estas variables se fueron haciendo cada vez más complejas y empezaron a agregar aspectos relacionados con la tenencia de vehículos, artefactos electrodomésticos, etc. Sin embargo hace ya más de 15 años, se entendió que el consumidor es mucho más sofisticado, que la globalización ha hecho que existan patrones de comportamiento comunes ante el consumo

y que no necesariamente los gustos son determinados por el poder adquisitivo, sino más bien por un nuevo concepto llamado perfil psicográfico o estilo de vida.

El perfil psicográfico trata de clasificar las tipologías de consumidores por sus hábitos y costumbres y no por sus ingresos. En ese sentido, por ejemplo una persona de perfil psicográfico “Vida sana” será una persona que, independientemente de sus ingresos o de dónde viva, consumirá un determinado tipo de productos. Podemos suponer que este consumidor “Vida sana”, comerá cereales regularmente, realizará alguna actividad deportiva, los productos de su dieta serán bajos en calorías y grasas, y buscará en los empaques los productos con el atributo *light*. Este consumidor probablemente usará ropa deportiva, no fumará y tampoco tomará bebidas alcohólicas en una proporción importante. Este personaje que tratamos de identificar por sus hábitos de consumo existe en toda la gama de ingresos y de perfiles socioeconómicos, desde el desempleado de un barrio, que juega básquet y usa zapatos Nike, hasta la gerente *yuppie* que va al gimnasio a hacer *spinning* y compra Ginkobiloba y un sinnúmero de productos clasificados como *light*.

Vemos pues, que el agrupar perfiles psicográficos no dependerá de los ingresos sino más bien de los hábitos y costumbres. En consecuencia, la planificación de mercadeo actualmente es mucho más compleja y requiere de mayor información y estudios que la que se realizaba hace 40 años.

El número de clasificaciones que se elaboren de un cliente dependerá de la información y el público objetivo que se pretenda conocer. Sin embargo, mientras mayor es el público target, mayor será la cantidad de perfiles que se tendrán que definir.

Conocer quién es nuestro cliente, por qué compra, qué es para él un buen servicio, cuántos grupos diferentes de clientes tenemos, si los podemos agrupar por edad, por sexo, por perfiles psicográficos, o por ingreso, son interrogantes que deberán ser despejadas a fin de elaborar un plan de mercadeo que no tenga desperdicio y minimice los riesgos.

Conocer con detalle quién es el cliente permite desarrollar productos a su medida. Los programas de fidelidad de las tarjetas de crédito, son un ejemplo de ello.

Las encuestas son una herramienta para conocer el perfil psicográfico del cliente. Usadas de forma recurrente y con creatividad pueden ayudar a crear productos y servicios, así como a lograr la fidelidad de los clientes y a producir importantes ahorros para las empresas.

Recuerdo a un empresario con una cadena de tiendas de ropa en la ciudad de Maracaibo (Venezuela), que tras hacer un estudio entre sus compradores se sorprendió al saber que más de 95% de sus clientes no había escuchado o visto la publicidad de sus tiendas, y que eran compradores ocasionales que entraban a las tiendas por el encanto de las vitrinas y por los precios. A partir de ese momento, el empresario racionalizó su inversión en publicidad e invirtió más en renovar las vitrinas con mayor frecuencia.

Usando el conocimiento de quién es el cliente se ha desarrollado toda una gama de atenciones que buscan cautivarlo y mimarlo usando información particular. Recientemente me sorprendió en mi correo electrónico un mensaje de una empresa, con tarjeta incluida, que me felicitaba por mi cumpleaños. Ese es el mercadeo personalizado, que conoce al cliente y busca mecanismos de fidelidad.

Otra herramienta que actualmente se usa es la realización de *focus group*, que son estudios que se realizan a determinados grupos de clientes en los cuales se exploran de forma exhaustiva los gustos, percepciones y valores que tienen con respecto a la marca y a la empresa. Estos estudios se usan, por ejemplo, para testear las impresiones de los niños ante un nuevo empaque, o un nuevo sabor de caramelo. También se hacen *focus group* para conocer sobre colores de maquillaje, o para investigar las percepciones de calidad de un periódico y saber cuáles son las secciones más leídas y recordadas. Es a partir de estos estudios como se diseñan y rediseñan los productos para tratar de satisfacer con mayor precisión a los clientes y poder hacer un mercadeo efectivo en estos exigentes tiempos de cambios y desafíos.

TECNOLOGÍA PARA EL NEGOCIO, ¿EXCELENTE SOLUCIÓN O TREMEMDO ERROR?

Hoy día, cuando se habla de competitividad y calidad de servicio, la tecnología surge como el tema ineludible. Las empresas tienen la necesidad de integrar con eficiencia los recursos y hacer que la información fluya de una forma continua, no sólo para acelerar los procesos y reducir los costos, sino para ganar la fidelidad de sus clientes.

En los ambientes empresariales suelen escucharse frases como: “el éxito y la supervivencia futura de la empresa radican en el valor agregado que podemos brindar al cliente y en la velocidad con que fluya la información para la toma oportuna de decisiones”. En este sentido, la tecnología surge como una poderosa herramienta que permite conocer en profundidad aspectos clave del negocio, por ejemplo ¿cuál es nuestro producto estrella?, ¿en qué volúmenes se vende?, ¿cuánta rentabilidad reporta?, ¿cómo se están comportando las ventas con respecto al presupuesto?, ¿cuál es el impacto del gasto de personal sobre la rentabilidad?, ¿cuál es nuestra participación de mercado? Eso, por sólo nombrar algunos de los factores importantes desde el enfoque de control de gestión que un sistema informático podría brindarnos en tiempo real. Si nos enfocáramos en el tipo de información que necesitamos conocer de nuestros clientes, algunas de las variables serían: ¿quién es mi cliente?, ¿por qué me compra y con qué frecuencia?, ¿qué edad tiene?, ¿cuál es su fecha de cumpleaños, profesión, sexo, estado civil?, ¿cuáles son sus principales áreas de interés?, y cualquier otra característica que nos ayude a conformar el perfil psicográfico, de manera tal que nos permita manejar una relación de largo plazo de forma eficiente y confiable.

Si bien es cierto que, en general, las organizaciones necesitan una solución tecnológica que se adapte a sus necesidades y a las de sus clientes, que crezca de forma modular en la medida en que crecen sus clientes y que cambie en la medida en que los clientes lo hagan, también es cierto que ninguna herramienta tecnológica va a solucionar de forma instantánea los proble-

mas estructurales o sistemáticos que determinada empresa tiene en materia de administración o del manejo de la relación con sus clientes.

De nada sirve implantar una solución “paquete” cuando la directiva y el personal no están alineados y comprometidos con la calidad del servicio. Son muchos los casos en que el desarrollo y la implantación de una plataforma tecnológica, vendida por el proveedor como la solución integral, de fácil implantación y poca resistencia al cambio, se convierte en un verdadero dolor de cabeza al no poder cumplir con las expectativas que generó. La forma como se planifique la implantación de un sistema administrativo o cualquier solución tecnológica será la diferencia entre “una excelente solución o un tremendo error”.

En la actualidad existen numerosas herramientas tecnológicas, que ofrecen soluciones tipo paquete integrado, pero es muy importante que antes de decidirse por cualquiera de las alternativas que ofrece el mercado, la empresa establezca internamente qué es lo que necesita y qué valor agregado le brindará en el corto y mediano plazo. Finalmente, es necesario preguntarse si la estructura organizacional y los procesos de la empresa están basados en roles y no en actores. Implantar soluciones efectivas, sin el previo diagnóstico y reingeniería de los procesos claves, o sin el compromiso de los empleados, sólo conducirá a la pérdida de tiempo, recursos e incluso clientes.

Factores para la implementación de un sistema tecnológico

Aunque no existen fórmulas mágicas para implantaciones exitosas, algunos de los factores que pueden determinarse como clave a la hora de poner en marcha un sistema son:

- **Defina claramente el alcance del proyecto y sus objetivos:** todo programa de implantación debe hacerse por fases, priorizando claramente cada una de ellas, así como los objetivos generales y específicos.

- **Consiga la aprobación y compromiso de altos directivos:** haga cálculos de ROI (Retorno de Inversión) y justificación de negocios en torno a proyectos de aplicaciones, previos a su implantación. Sin el compromiso y aprobación de los directivos, llevar a cabo un proceso de implantación es difícil, por no decir imposible.
- **Adquiera un buen paquete:** compre un paquete que sea estable y esté bien desarrollado. Evalúe los resultados de otras empresas que ya lo hayan implantado, pregunte cómo les funciona y si han observado mejoras significativas en la relación con sus clientes.
- **Maneje el proceso de cambio:** esto se logra a través de un fuerte liderazgo de proyecto, espíritu de equipo y participación permanente del usuario final.
- **Apéguese a una metodología:** esté consciente de que probablemente se tendrá que alejar de sus funciones rutinarias, conocidas y controladas, para enfrentarse a un mundo nuevo que requiere aprender y desarrollar nuevos métodos de trabajo. Por lo tanto, actúe con previsión elaborando un plan de proyecto y ciñéndose a él.
- **Genere expectativas realistas:** para no desilusionarse y frustrar no sólo al equipo de trabajo, sino el proyecto. No intente resolver todos los problemas a la vez, aprenda a gatear antes de intentar correr.
- **Haga rediseño en los procesos y sensibilice al personal:** este punto es crucial, pues de lo contrario a la larga se encontrará con demasiadas piezas sueltas y fácilmente surgirán carencias de alto nivel de complejidad.
- **Comunique, comunice y comuniqué:** aguas abajo y aguas arriba y no se olvide de su cliente. ¿Quién mejor que él para decirle cuáles son sus expectativas con relación a lo que espera su empresa, produc-

tos o servicios? Recuerde, el peor enemigo de un proyecto de implantación tecnológica y de la calidad de servicio es la desinformación.

En Venezuela, tanto en la pequeña y mediana empresa como en las grandes organizaciones, existen casos de implantaciones frustradas –incluso de grandes soluciones–, llegando a convertir estas organizaciones en ejemplos de las peores prácticas de implantación de soluciones tecnológicas. En innumerables ocasiones hemos observado que si uno de los factores que hemos mencionado falta en un proyecto, la complejidad del proceso de implementación se incrementa, con lo cual la inversión puede salirse de control, provocando que la solución no responda a la realidad de la empresa y mucho menos a la de sus clientes.

TURNAROUND, O VOLTEAR LA TORTILLA DEL NEGOCIO

Turnaround:

Revertir el desempeño de una empresa en estado de declinación y fracaso, en uno de recuperación y éxito.

En los últimos años, en todo el mundo se han emprendido procesos de reestructuración –también llamados reorganización, reconversión o reingeniería– que van acompañados de despidos, cambios en las actividades, cierres de líneas de producción, fusiones, reducción de productos y diversas modificaciones en las formas habituales de trabajo. Estos procesos, normales dentro del ciclo de vida de las organizaciones, son en gran medida desconocidas por las pequeñas y medianas empresas en Venezuela, y cuando los realizan, incurren en errores e inconsistencias que afectan su futuro de forma cíclica, sin hacer los correctivos estructurales que se ameritan.

En algunos casos, después de imponer de forma cíclica procesos de reestructuración, que recomiendan la reducción de personal, la focalización en los negocios medulares, la reestructuración de la organización en unidades de negocios y otros cambios importantes en los procesos de producción –aunque aplicados sin la metodología correspondiente–, la empresa termina, después de un año, con las mismas estructuras, personal y productos que tenía antes de iniciar los cambios. ¿Por qué? ¿Qué falla en la aplicación del modelo de reestructuración y provoca que reaparezcan los mismos síntomas y, de forma crónica, las mismas dolencias?

La respuesta está en que no se realizan los procesos de reestructuración de forma metódica y consistente, a partir de un diagnóstico que evalúe dónde está la raíz del problema. Más bien, se recurre a fórmulas sencillas, poco profundas y apresuradas, como la reducción de 10% de la nómina, o el recorte, por decreto de la presidencia de la compañía, de 10% de los gastos. Lamentablemente, la vida de las empresas es muy compleja, y tomar decisiones sin un análisis detallado de las posibles consecuencias puede producir paliativos momentáneos en los indicadores financieros,

con lo que se hace vulnerable en el mediano plazo y, a la larga, ocasiona grandes pérdidas.

Existen muchas señales que invitan a la alta gerencia de las empresas a actuar de forma rápida. Son síntomas que anuncian crisis crónica y revisiones urgentes. Factores cuantitativos como, por ejemplo, una disminución en la rentabilidad, el deterioro del margen de contribución, la caída en las ventas, el incremento de los costos y/o de los gastos de fabricación, el aumento del endeudamiento, el declive recurrente en la inversión y el deterioro del valor patrimonial son algunos de los síntomas más duros. También hay claros indicadores cualitativos, como la desorientación en las estrategias de la empresa y la ausencia de objetivos claros, o problemas de información y control de gestión, estructuras pesadas y burocráticas, problemas de liderazgo, desmotivación y alta rotación de personal, excesiva centralización y paternalismo, insatisfacción de clientes, mala calidad de productos y falta de anticipación ante los cambios en el entorno.

Frente a estos síntomas es normal plantearse un proceso de reestructuración o *turnaround*. Para llevarlo a cabo con éxito hay una serie de pasos de gran importancia que sirven para atacar los aspectos clave que permitirán a la empresa en problemas generar valor y volver a la productividad y las ganancias.

- **El primer paso consiste en diagnosticar la realidad en tres etapas.** Se diseña un diagnóstico previo, que equivale a la primera consulta con el médico. En esta fase se realizan exámenes detallados y la búsqueda de información se orienta a los puntos medulares de gestión de la empresa. Luego se prepara el diagnóstico detallado (estrategias competitivas, estructura organizativa, cultura organizacional, estrategias de marketing, de producción, de recursos humanos, estrategias económico-financieras y evaluación de los sistemas de información). Finalmente, se hace un cuadro diagnóstico que sintetiza la situación económica y competitiva de la empresa.

- **El segundo paso consiste en planear la emergencia para la estabilización.** Se planifican acciones concretas para mejorar la situación de caja para llegar a la estabilización, se hace la comunicación del diagnóstico y del plan de emergencia. Es importante manejar los aspectos clave del negocio: conocer la rentabilidad por producto, el mercado y la posición competitiva de la empresa; también hay que buscar la forma de reorganizarse eficientemente a través de cambios en materias primas, reducción de productos y focalización en los que generen mayor valor y en los cuales la empresa resulte más competitiva, refinanciación de deudas, cambios en las políticas de cobranzas y búsqueda de *outsourcing* en actividades que no son medulares. Son algunas de las acciones que se planifican para lograr la estabilización. Esta etapa es difícil porque existen intereses de los accionistas y de la alta gerencia con proyectos, personas y enfoques que deben ser evaluados sin diferencias en función de la misión y de la rentabilidad de la empresa.
- **El tercer paso es la implantación de los cambios.** En esta etapa surge la resistencia a las propuestas de cambio. Las claves para que se puedan generar los cambios planificados son disponer de un buen diagnóstico y buenos planes de reestructuración, que exista un líder reconocido y con experiencia, un equipo gerencial comprometido con calificación profesional y experiencia reconocida y, finalmente, un eficiente mecanismo de comunicación y participación.
- **El cuarto paso es de crecimiento y desarrollo.** Debe darse una vez que la empresa retoma el rumbo de la eficiencia y la rentabilidad. En ese momento deben retomarse los planes de crecimiento en función de la misión y visión, y deben monitorearse los indicadores que puedan anunciar que la empresa se aleja de los valores sanos de gestión. Es muy importante no adelantar este proceso para no caer en un ciclo perverso que perjudica a las compañías. Muchas de ellas, justo cuando empiezan a mejorar, se desbocan nuevamente en planes inalcanzables, proyectos inviables y crecimientos faraónicos que vuelven a colocarla ante la difícil decisión de reestructurarse o morir.

CAPÍTULO II

Liderazgo transformacional

Definir el liderazgo en un mundo cambiante como el del siglo XXI es una tarea difícil, sobre todo porque liderazgo es una cualidad que exigimos a los dirigentes políticos, los dueños de empresas, y también a gerentes y supervisores, e incluso a quien maneja las cosas en nuestro hogar. Liderazgo es esa característica que hace que la gente siga a una persona y que ésta influya en sus acciones.

Liderazgo es una cualidad que posee alguien con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a otros. Sobre el tema del liderazgo se han escrito cientos de libros y siempre es arriesgado introducir un único concepto. Sin embargo, quisiera exponer las perspectivas de varios autores con la intención de acercarnos a un entendimiento más holístico del concepto.

Liderazgo es una cualidad que posee alguien con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a otros.

James C. Hunter, autor de *La Paradoja*, define el liderazgo como “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. Colin Powell ex-Jefe del Estado Mayor Conjunto de los Estados Unidos nos dice: “el liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia administrativa nos dice que es posible”. Peter Drucker expone otra visión adicional: “un líder es alguien que tiene seguidores, que hacen lo que deben hacer, y se obtienen los resultados. El líder establece el ejemplo y lo asume con responsabilidad”. Cada uno de estos conceptos es válido y expone elementos importantes del liderazgo.

El líder, como cualquier persona, tiene defectos y virtudes que debe conocer y reconocer, lo cual implica que el líder debe mirar primero dentro de sí mismo y conocerse, para luego poder entender a los demás. Diversos autores han comentado sobre el liderazgo, pero todos coinciden en que la esencia del liderazgo son los seguidores. Sin seguidores no existe liderazgo.

Tal vez el elemento primordial del liderazgo sea que está asociado a los cambios del entorno. El líder es impulsor, propiciador y guía de los cambios. No es la gerencia, no son los funcionarios, sino los gerentes líderes quienes, teniendo una visión clara, son capaces de dibujar un futuro atractivo para sus seguidores. El líder es capaz, como dice Powell, de “lograr más de lo que la ciencia administrativa dice que es posible”. Eso significa que puede lograr resultados extraordinarios en cuanto a desempeño y calidad, incluso por encima de lo que parece posible. Cuando evaluamos los grandes cambios en empresas, países, organizaciones comunitarias, incluso en departamentos, vemos que son las acciones del líder, con su influencia, las que hacen posibles los resultados. Sin liderazgo no hay cambio y sin cambio no hay posibilidades. Como dice Charles Darwin “no sobrevive la especie más fuerte, sino la más adaptable al cambio”.

LIDERAZGO, O LA NECESIDAD DE ADAPTARNOS A NUEVOS PARADIGMAS

La realidad actual, cada vez más compleja, los mercados abiertos que compiten con ferocidad y las tecnologías que se perfeccionan a una velocidad asombrosa, obligan a repensar los modelos de negocios. Los paradigmas económicos que se mantuvieron durante más de un siglo dan paso a nuevas formas de comercio, a la intangibilidad y al servicio por encima de lo tangible y de la manufactura. Las desregulaciones comerciales, los actos terroristas en medio de la paz, nos muestran, como dice el profesor y experto en comunicaciones integradas Víctor Guedez, que pasamos de la “guerra fría a la paz caliente”, marcada por la turbulencia, la impredecibilidad y la complejidad.

Es en este marco global de desempeño donde la necesidad del liderazgo emerge como catalizador de los cambios en todos los órdenes, contrastando los viejos paradigmas con las nuevas visiones del mundo actual. Entendíamos los cambios como ajustes necesarios para lograr la estabilidad, ahora los entendemos como un continuo de ajustes que no puede parar.

...la necesidad del liderazgo emerge como catalizador de los cambios en todos los órdenes...

Del viejo paradigma al nuevo paradigma:

Viejo paradigma	Nuevo paradigma
<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidad ● Control ● Competencia ● Uniformidad ● Fin personal ● Heroísmo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio y manejo de la crisis ● Atribuir más facultades ● Colaboración ● Diversidad ● Fin superior ● Humildad

Fuente: DAFT, RICHARD L. 2006. La experiencia del liderazgo. 3 ed. México. Internacional Thomson Editores. 720 p.

De la estabilidad al cambio y manejo de la crisis. Antes los líderes buscaban la estabilidad. Se suponía que con un mando fuerte y realizando las acciones correctas se podrían alcanzar la estabilidad económicas y el crecimiento para las empresas. Se entendía que la incomodidad que suponían los cambios era recompensada con la estabilidad que se lograba posteriormente. Sin embargo, en la actualidad todo cambia tan dramáticamente que hoy la cotidianidad del liderazgo supone el cambio y el manejo de la crisis. Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 reajustaron todas las economías del mundo. Los cambios que ha introducido Internet en la manera de hacer negocios, los escándalos éticos, como el de Enron y las guerras en el Golfo Pérsico, son algunos de los hechos que nos demuestran que el nuevo paradigma es manejar la crisis de forma constante. Los mejores

líderes son los que aceptan que el cambio y la crisis son inevitables y desarrollan habilidades para sortear las vicisitudes que enfrentan sus empresas.

De controlar a atribuir facultades. El modelo que imperó durante el siglo XX todavía se estudia en las universidades. Hablo de las descripciones de cargo, de las líneas de producción, del estudio de los tiempos y movimientos. En una economía como la que generó la Revolución Industrial la gerencia requería tener el control para manejar las operaciones. Todavía recuerdo a mis primeros jefes, quienes daban tanta importancia a controlar lo que ocurría en una planta de producción, que para ellos la principal competencia requerida era la capacidad de saber, con total propiedad, lo que estaba haciendo cada obrero, en cada máquina, en cada instante de tiempo. Era común un interrogatorio que probara que se “tenía control sobre todo lo que sucedía en una planta”. Esos tiempos pasaron, no sólo debido a la actual complejidad de una planta, sino también a la del entorno económico. Hemos pasado del gerente competente de antes, que controlaba todo, al líder de hoy que delega y desarrolla competencias para que sus supervisores en todos los niveles sepan enfrentar los cambios del entorno, se facultan a todos para que conozcan la estrategia, para que entiendan las ventajas competitivas de una empresa, y es a partir de la inteligencia colectiva y de la sinergia empresarial que se encaran los cambios del entorno.

De la competencia a la colaboración. Nos entrenaban para competir. En el viejo paradigma un presidente podía, incluso, hacer competir a dos vicepresidentes, con lo que se generaba una cultura de “guardar información”, de proteger el territorio. Se pensaba que sobreviviría el más apto y eso hacía que las empresas se desgastaran en pugnas internas que no tenían que ver con las estrategias competitivas ni con la generación de valor para el cliente. El nuevo paradigma entiende que la clave del éxito está en la colaboración entre todos los equipos de una empresa. Se hacen esfuerzos por generar sinergias y por lograr equipos de alto desempeño que trabajen interrelacionados, interesa una nueva forma de ver los problemas no desde la trinchera de un área determinada, sino desde un equipo multidisciplinario que ve a su enemigo, no en otra área de la empresa, sino en el

entorno y en los cambios, y con esa perspectiva valora su propia velocidad de adaptación.

De la uniformidad a la diversidad. Creíamos que si lográbamos describir el perfil correcto de empleado, la empresa podría captar personal que tuviera uniformemente ese perfil y así asegurarse el éxito. Lo cierto, es que cada día las empresas requieren mayor diversidad, no sólo para confrontar ideas desde ópticas diferentes, sino para conquistar a un consumidor multiactivo, multicultural e inserto en comunidades globales. La idea de que los ingenieros deben estar en la planta de producción, los administradores en la administración y los psicólogos o relacionistas industriales en el área de recursos humanos, es obsoleta. Cada vez más, las empresas, en un intento por dar mejores respuestas a los nuevos entornos, buscan que los profesionales sean multidisciplinarios. Es cada vez más común ver a un biólogo o a un psicólogo en una planta de producción, o a un ingeniero en recursos humanos, las empresas están descubriendo el enorme potencial de lo que llamaríamos *la fertilización cruzada* que ocurre al incorporar, por ejemplo, a creativos a procesos productivos, de forma de potenciar un pensamiento holístico en la lucha permanente por la innovación y la adaptación al cambio.

Del fin personal al fin superior. A raíz de los escándalos financieros y contables en los que han estado involucradas numerosas empresas en los Estados Unidos y en el mundo, como Enron, WorldCom, Tyco, Adelpia Communications, Parmalat y otras, el paradigma de líderes empresariales que detentan sueldos y poderes ilimitados viene a ser sustituido por el nuevo paradigma de líderes comprometidos, que subrayan la responsabilidad que han asumido, la integridad y su obligación con un fin superior al interés personal, el cual incluye a los empleados, los clientes, la organización y los grupos de interés. Estos líderes refuerzan la importancia de hacer lo correcto, a pesar de que resulte doloroso. El nuevo paradigma reconoce que, en el caso de los líderes, la honradez, la integridad y la responsabilidad asumida ante los grupos de interés son imperativas y el interés personal desenfrenado así como la arrogancia no tienen cabida.

Del heroísmo a la humildad. El viejo paradigma expresaba que los buenos líderes eran personalidades colosales, con una desmedida ambición personal y protagonismo. En el nuevo paradigma, el líder se caracteriza porque no tiene ego, asume plena responsabilidad sobre sus errores, los malos resultados o los fracasos, así como también reconoce el mérito de otros cuando alcanzan el éxito. En su libro *Empresas que sobresalen* (Editorial Norma, 2005), Jim Collins los denomina líderes de V nivel. Hoy, sospechamos de aquel líder que vive ufanándose de lo que ha hecho, y más bien buscamos en nuestros líderes la humildad, como un rasgo capaz de generar compromiso y colaboración en los equipos.

ADMINISTRACIÓN VERSUS LIDERAZGO

La comparación entre administración y liderazgo es una de las más comentadas en los textos sobre liderazgo. A veces la comparación se plantea entre gerencia y liderazgo, pero básicamente tiene que ver entre el modelo de gestión de una empresa de antes y una empresa de ahora, cuando los cambios son una constante. Así pues, la comparación es, en realidad, entre modelos: el primero, llámese de gerencia o de administración, basado en el control y la estabilidad; y el segundo, el de liderazgo, que valora el cambio, el desarrollo de competencias y las relaciones personales. Las empresas requerirán siempre de administradores y gerentes, pero cada vez más necesi-

Las empresas requerirán siempre de administradores y gerentes, pero cada vez más necesitan de líderes que inicien cambios y que sean capaces de entender los cambios del entorno y convertirlos en oportunidades.

tan de líderes que inicien cambios y que sean capaces de entender los cambios del entorno y convertirlos en oportunidades.

Proveer dirección. Los administradores se concentran en establecer planes y programas detallados con miras a alcanzar resultados específicos y, después, en asignar recursos para llevar a efecto el plan. Los líderes, sin embargo, deben crear una visión convincente del futuro y formular estrategias de largo plazo

Tabla comparativa

	Administración	Liderazgo
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ● Planear y presupuestar. ● Tener la vista puesta en la línea de fondo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear una visión y una estrategia. ● Tener la vista puesta en el horizonte.
Alineación	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizar y asignar personal. ● Dirigir y controlar. ● Poner límites. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear una cultura y valores compartidos. ● Ayudar a otros a crecer. ● Reducir los límites.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrarse en objetos; producir/vender bienes y servicios. ● Basadas en el poder del cargo. ● Actuar como jefe. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrarse en personas; inspirar y motivar a los seguidores. ● Basadas en el poder personal. ● Actuar como <i>coach</i>, facilitador, servidor.
Cualidades personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Distancia emocional. ● Mentalidad de experto. ● Hablar. ● Conformidad. ● Apreciación de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conexión emocional (sentimientos). ● Mentalidad abierta (consideración). ● Inconformidad (coraje). ● Apreciación de uno mismo (carácter).
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ● Conserva la estabilidad; crea una cultura de eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crea cambio y una cultura de integridad.

Fuente: KOTTER, JOHN P. 1996. 1 ed. *Leading Change*. Boston, MA. Harvard Business School Press. 208 p.; ROST, JOSEPH C. 1993. 2 ed. *Leadership for the Twenty-first Century*. Westport, CT. Praeger. 256 p.; DUMAINE, BRIAN. 1993. *The New Non-Manager Managers*. Fortune 127(4):80-84.

para producir aquellos cambios necesarios para concretar esa visión. Mientras la administración exige que la atención se centre en los resultados a corto plazo, los resultados anuales y el cumplimiento de los objetivos, el liderazgo requiere tener la vista puesta en el horizonte y un futuro de largo plazo, construyendo valor y transformando las cosas. El liderazgo consiste en mostrar un sueño e inspirar a otros para conseguir que se haga realidad.

Alinear a los seguidores. Administrar entraña la organización de una estructura con el fin de llevar al cabo un plan, la ubicación del personal dentro de esa estructura, y la formulación de políticas, procedimientos y sistemas para dirigir a los empleados y vigilar la correcta aplicación del plan. En cambio, los líderes se ocupan de comunicar la visión, de desarrollar una cultura compartida y una serie de valores medulares que puedan servir de guía para llegar al estado futuro deseado.

Construir relaciones. La administración se concentra en los objetos, como máquinas e informes, y en la toma de decisiones dirigidas a la producción óptima de bienes y servicios. El liderazgo, por otra parte, se concentra en la motivación e inspiración del personal de la organización. En la administración las relaciones están constituidas sobre la base de la autoridad formal, pero el liderazgo representa una reacción fundada en la influencia personal.

Desarrollo de cualidades para el liderazgo. El liderazgo es mucho más que un simple conjunto de habilidades; depende de una serie de cualidades personales, sutiles y, en ocasiones, difíciles de advertir pero, no obstante, muy poderosas. Entre ellas se incluyen, aunque no son las únicas, entusiasmo, integridad, valor y humildad. El buen liderazgo brota de una verdadera pasión por el trabajo y de un auténtico interés por otras personas, el proceso administrativo, en cambio, suele fomentar la distancia emocional.

Producir resultados. La administración mantiene cierto grado de estabilidad, previsión y orden por medio de la cultura de la eficacia. Una buena administración contribuye a que la organización obtenga resultados a cor-

to plazo de manera consistente, y a que cumpla con las expectativas de los diversos grupos de interés. El liderazgo, por su parte, crea el cambio. Con frecuencia, se trata de un cambio radical dentro de una cultura integral que contribuye a que la organización prospere a largo plazo, fomentando la apertura y la honestidad, las relaciones positivas y el enfoque dirigido al largo plazo. El liderazgo facilita el valor que se necesita para tomar decisiones difíciles y poco convencionales que, a veces, pueden afectar negativamente los resultados a corto plazo.

¿LIDERAZGO EN TODA LA EMPRESA?

Uno de los aspectos que siempre se comentan y debaten en las organizaciones —en particular en los niveles más altos—, es si el desarrollo de las competencias de liderazgo tiene sentido en los niveles inferiores de la pirámide organizacional. La cuestión es si tiene sentido desarrollar el liderazgo en niveles supervisorios, de jefatura o si el liderazgo es una competencia exclusiva para los niveles directivos de la empresa. La verdad es que el liderazgo se da a lo largo de toda la pirámide organizacional y, formado o espontáneo, existe y está allí. Evidentemente, las actividades y tareas que se desempeñan a lo largo de la pirámide organizacional son diferentes. Sin embargo, el liderazgo es una conexión, una influencia de unos con respecto a otros que provee el impulso necesario para que las cosas se hagan.

Influimos de muchas formas: con el ejemplo, por nuestros conocimientos, por nuestro trato a los demás, por la forma como nos comunicamos o como visualizamos el futuro. Esas competencias pueden ser dispuestas desde actividades totalmente operativas en una línea de producción, hasta los niveles más altos en una junta directiva.

El consultor Brian O'Neill, en su libro *Como evaluar su capacidad de liderazgo* (Editorial Ges-

...el liderazgo es una conexión, una influencia de unos con respecto a otros que provee el impulso necesario para que las cosas se hagan.

ción 2000, 2003), desarrolla un modelo de como varían las competencias del liderazgo en la evolución profesional y describe como las capacidades de liderazgo son diferentes a medida que el gerente va pasando por diferentes posiciones en la escala empresarial.

O'Neill plantea que los gerentes van pasando de un nivel bajo dentro de la organización donde se da el *“liderazgo de consecución”*, a un nivel superior en la organización, en el cual se da un *“liderazgo de integración”* para finalmente ascender a posiciones altas donde se da un *“liderazgo visionario”*. Cada nivel tiene retos y situaciones diferentes.

Líder de consecución. Las cualidades de consecución son aquellas que necesitan los líderes para iniciar acciones, influir en los demás para lograr colaboración y resultados eficientes. Estas cualidades suelen ser los requisitos universales de los líderes.

Las tareas del liderazgo para este nivel de consecución son: complacer al cliente, ofrecer resultados de explotación a tiempo, realizar constantes mejoras, liberar el potencial individual, aumentar el uso productivo de los recursos, estar a la altura de la calidad establecida.

La estructura mental del liderazgo en el líder de consecución, es de visión a corto plazo, experiencia y conocimiento, orientación a los resultados, psicología para interrelacionarse, pensamiento de atención al cliente, orientación a la calidad. Los líderes de consecución pueden estar en una línea de producción, pueden ser supervisores, jefes de turno, jefes de ruta, operadores de máquina, jefes de departamento, etc.

Líder integrador. Las cualidades de integración son vitales en entornos complejos y turbulentos, en los que el presente es confuso y el futuro incierto. En esas circunstancias las personas tienen metas conflictivas y provienen de distinta formación, por lo que se genera gran tensión. Suelen trabajar para encarar situaciones en las que se generan cambios, pero la resistencia es enorme.

Las tareas del liderazgo para el nivel de integración son: establecer relaciones entre las distintas gerencias para satisfacer la visión general de la empresa, desarrollar la infraestructura de sistemas y/o procesos en la empresa, reconciliar intereses y metas conflictivas entre los departamentos y gerencias, desarrollar y gestionar una fuerza política y estilo de liderazgo, garantizar el funcionamiento efectivo de toda la organización, innovar y utilizar el conocimiento corporativo.

En el líder integrador, la estructura mental es de visión a mediano plazo, intenta eliminar fronteras entre gerencias o departamentos, tiene una orientación de dentro hacia fuera, es colaborador, y defiende los valores corporativos. Un líder integrador puede ser un gerente de sistemas, un gerente de producción, un gerente de ventas o un gerente de finanzas.

Líder visionario. Un líder del nivel más alto en una organización debe tener una perspectiva muy amplia y un horizonte temporal que trascienda a las personas a quienes dirige. Se trata de las cualidades de un visionario. Los grupos y las empresas forman parte de un sistema social, político y económico mucho mayor. Por esa razón, una de las tareas fundamentales de un líder es garantizar una posición ventajosa en el sistema para el grupo o la organización para la cual trabaja.

Las tareas de liderazgo de un líder visionario son: establecer metas, definir visión y valores empresariales, anticipar, ajustar y responder ante las presiones del medio externo, transformar la organización en función de los cambios globales del entorno, estructurar la organización, complacer al accionista y, finalmente, garantizar la supervivencia de la empresa.

La estructura mental del liderazgo visionario es a largo plazo, conceptual, contempla el panorama general. Está orientada hacia el exterior, tiene un amplio interés en el sector económico donde se desenvuelve, un amplio interés en la regulación y política económica. Un líder visionario puede desempeñarse como directivo de una empresa, ser vicepresidente ejecutivo, gerente general, vicepresidente de operaciones o presidente de empresa.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estilos sociales, o cómo entender al otro para lograr influencia

Confieso que cuando mi amigo Carlos Saúl Rodríguez, fundador de Perfil Gerencial Consultores, me enseñó los modelos de los cuales detallaré a continuación, éstos me produjeron una gran fascinación. Sentí que tenían el inmenso poder de permitirme una mayor cercanía con el otro, y lograr una mejor conexión con los intereses del otro. También sentí que me describían perfectamente y que, entendiendo esto, yo podía mejorar mi relación con los demás. Luego seguí investigando y descubrí que varios autores habían trabajado modelos similares pero con leves variaciones en su estructura y en sus explicaciones, sin embargo quiero citar dos obras que desarrollan el tema en profundidad: *La gran conexión*, de Arnie Warren (Ediciones URANO, 1997) y *La regla de platino*, de Tony Alexandra y Michael J. O'Connor, (Ediciones Grijalbo, 1996).

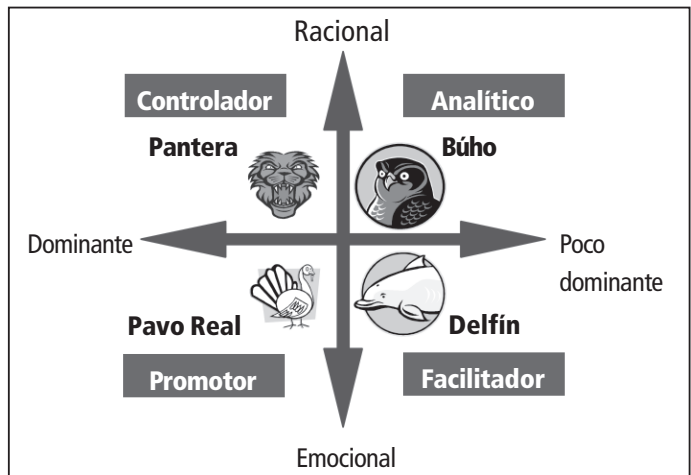
El primer aspecto que quisiera comentar es que, tal y como de forma intuitiva solemos pensar, cada quien es diferente. La Psicología ha intentado clasificar y definir los estilos de personalidad desde hace muchos años, ya en la antigua Grecia, Hipócrates perfiló cuatro tipos de temperamento: sanguíneo, flemático, melancólico y colérico. En 1921, Carl Jung —médico psiquiatra, psicólogo y ensayista suizo, figura clave en la etapa inicial del psicoanálisis; posteriormente, fundador de la escuela de psicología analítica—, fue el primero en estudiar científicamente los estilos personales, y los describió como intuitivo, reflexivo, emocional y sensitivo.

Desde entonces, los psicólogos han producido diferentes modelos de los estilos de personalidad, llegando incluso a docenas y sus combinaciones. Sin embargo, con el fin de usar estos modelos con fines prácticos y de uso cotidiano, me circunscribiré a los cuatro estilos que han sido descritos y validados por muchas culturas y en muchos países.

Autor, libro y nombre que le da a cada estilo social →	Tony Alexandra y Michael J. O'Connor. La regla de platino	Arnie Warren La gran conexión	Nombre del estilo social o de personalidad
↓ Características de cada estilo			
Controlador Directivo - Ejecutor	Carismáticos	Dominante	Pantera
Analítico - Pensador	Reflexivo	Minucioso	Búho
Promotor - Innovador	Sociable	Influyente	Pavo real
Facilitador - Conciliador	Respetuoso	Estable	Delfín

Si clasificáramos a las personas sobre unas polaridades como: racional o emocional y dominante y poco dominante podríamos generar 4 cuadrantes donde de la intersección de personas racionales y dominantes tendríamos a las personalidades Panteras (controlador, carismáticos, dominantes); en el cuadrante de las personalidades racionales y poco dominantes tendríamos a los Búhos (analíticos, reflexivos); en el cuadrante intersección de personas muy dominantes y emocionales están las personalidades Pavo real (promotor, innovador) y finalmente de la intersección de los ejes poco dominante con emocional, están las personalidades Delfín (facilitador, conciliador).

Los nombres del estilo social o de personalidad, los tomé del modelo utilizado por Perfil Gerencial Consultores, ya que identificar cada estilo con un animal, permite un mejor y más sencillo manejo nemotécnico.



Cómo es cada estilo social

La Pantera. Es un estilo social o de personalidad donde prevalece la orientación a los resultados. Las personas con una inclinación a este estilo tienen como principal estímulo hacer cosas. Son impacientes, ya que van a una velocidad mayor que el resto de sus compañeros. Esto hace que comunicarse con ellos sea difícil, ya que, debido a su impaciencia, muchas veces no permiten que quien les habla termine su exposición e interrumpen para obligarlo a concretar. Adicionalmente son personas eficientes, pues su misma orientación al logro los hace retarse continuamente y buscan hacer las cosas en el menor tiempo posible.

Lo que más motiva a los Pantera son los resultados, están buscando retos, logros, hacer cosas y hacerlas demostrando a otros y a sí mismos lo eficientes que son.

Su modo de hablar es muy rápido, y se comunican de forma directa y sin rodeos. Los Pantera que tienen puestos de mando tienden a ser muy directos en sus órdenes e instrucciones, así como también al momento de llamar la atención o de hacer algún *feedback* correctivo. Eso los presenta ante los otros estilos como personas más bien agresivas, aunque lo que impera desde el punto de vista de un Pantera es una forma de comunicarse clara y sin rodeos.

Lo que más motiva a los Pantera son los resultados, están buscando retos, logros, hacer cosas y hacerlas demostrando a otros y a sí mismos lo eficientes que son. Están orientados al poder y su forma de ser hace que siempre tomen la iniciativa y, de forma natural, se pongan a mandar y a tomar decisiones.

Los Pantera, hacen muchas cosas a la vez, ya que gozan de mucha energía. Se muestran poco sensibles ante los asuntos de otros, su orientación a la tarea les dificulta entender los sentimientos de los otros y tener apertura a los aspectos emocionales de los demás. Lo que más les disgusta a los Pantera es perder el tiempo.

El principal aspecto o área de mejora para un Pantera es desarrollar la empatía, conectarse emocionalmente con los otros y entender los sentimientos de los otros estilos. Probablemente, podamos encontrar un Pantera típico en un cuartel del ejército, o en una planta de producción o en una cuadrilla de rescate, ya que su orientación a los resultados hace que exista una mayor recurrencia en estas posiciones. Son gente que está lista para hacer, no les gusta la divagación sino la acción y toman decisiones de forma rápida.

El Búho. El segundo estilo social que quiero describir es el de las personas analíticas y reflexivas. Son pensadores y podemos reconocerlos porque siempre están citando datos y cantidades, son personas estructuradas y metódicas, eso significa que en su estructura de pensamiento existe un orden lógico de hacer las cosas, llevan agenda, cuadran citas y son rigurosos en su cumplimiento. Los Búho son personas que hablan a ritmo moderado y su comunicación es específica y concisa, es decir, no muestran emocionalidad en sus palabras, lo que hace que sean percibidos como personas imperturbables. A los Búho los motiva la calidad, el hacer las cosas bien, al extremo de parecer inflexibles, escrupulosos y detallistas. Son perfeccionistas, esto hace que muchas veces en su gestión laboral puedan parecer lentos, ya que, buscando la perfección, pueden demorar más que otros estilos. Son personas orientadas a la responsabilidad, si se comprometen, cumplen y lo hacen bien. Las personas Búho hacen una cosa a la vez, y buscan, dentro de su esquema mental, que le discriminen las prioridades. Les gusta tener las cosas por escrito y las descripciones de cargo porque les dan seguridad y les presentan un esquema de trabajo.

A los Búho los motiva la calidad, el hacer las cosas bien, al extremo de parecer inflexibles, escrupulosos y detallistas.

Las personas Búho buscan información antes de tomar decisiones, desde cosas sencillas hasta las más sofisticadas. Eso hace que, por ejemplo, ante una decisión de compra, hagan una tabla comparativa de atributos y comparen las puntuaciones. Necesitan seguridad para operar y gestionar, y esa seguridad la buscan en la información.

En las organizaciones, las personas Búho, no buscan protagonismos, son trabajadores que mantienen un perfil más bien bajo, que se destacan por su responsabilidad y cumplimiento, así como por la calidad de las cosas que se les encomiendan. Se encuentran con mayor frecuencia en los departamentos de tecnología, auditoría y finanzas de las empresas. Son personas que aprecian los detalles y que aprovechan la información. Son grandes planificadores, comparan la información un año contra otro, una factura de un mes contra otro y en su vida personal son muy organizados, llegan incluso a organizar la ropa del día siguiente con antelación y sobre sus documentos personales llevan carpetas de los pagos de la empresa con detalle y meticulosidad.

Lo que más le disgusta a un Búho es equivocarse, y por eso un área de mejora para ellos es ganar confianza y arriesgarse un poco más. Los otros estilos suelen criticar su falta de flexibilidad, su poca creatividad y su aversión al cambio. Otra área de mejora es ejecutar las acciones en menos tiempo, y ganar flexibilidad.

El Pavo real. Es un estilo social donde las personas hablan de sueños y aspiraciones, eso hace que tiendan a entusiasmar y a motivar a los otros. Son personas creativas y muy sociables. Son realmente personas con grandes destrezas sociales que los hacen conectar fácilmente con los otros, hablan a un ritmo rápido y su forma de comunicarse es con ánimo e impulsividad. Al igual que los Pantera son de carácter dominante. Lo que anima y motiva a los Pavos reales es el reconocimiento, el aplauso, ser valorados por los demás de forma pública. Los Pavos reales hacen varias cosas a la vez y lo que más les gusta es el cambio, son campeones del cambio y la innovación. A los Pavos reales les molesta la rutina y es típico que estén en los ámbitos creativos como agencias de publicidad, el espectáculo, que sean actores, cantantes o artistas, pero también predominan en los departamentos de ventas.

Lo que anima y motiva a los Pavos reales es el reconocimiento, el aplauso, ser valorados por los demás de forma pública.

Los Pavos reales hacen varias cosas a la vez y lo que más les gusta es el cambio, son campeones del cambio y la innovación. A los Pavos reales les molesta la rutina y es típico que estén en los ámbitos creativos como agencias de publicidad, el espectáculo, que sean actores, cantantes o artistas, pero también predominan en los departamentos de ventas.

Los Pavos reales, son personas de acción rápida, osados y no se detienen al momento de tomar una decisión, incluso pueden llegar a ser impulsivos e intuitivos cuando toman decisiones. En las empresas tienden a generar entusiasmo en quienes les rodean no sólo por su carácter abierto, espontáneo y simpático, sino porque son visionarios y les gusta impulsar los cambios.

Como el Pavo real suele ser muy soñador, le cuesta ejecutar y concretar las actividades que se le asignan, por lo que un área de mejora es generar rutinas para programar actividades operativas con fechas, y así obligarlo a hacer seguimiento y concretar cosas. Tienden a ser desordenados y a querer cambiar las rutinas de trabajo, ya que se aburren y disfrutan el cambio. También otra área de mejora para el Pavo real es justificar sus proyectos de forma más concienzuda y detallada, ya que, a pesar de ser un gran motivador de nuevos proyectos, su falta de detalle puede hacer que sus ideas sean percibidas como exageradas e idealistas.

El Delfín. Son personas de un estilo social que se caracteriza por su amabilidad, calidez y cercanía. Son personas que hablan de sentimientos y al hablar lo hacen lentamente. Se comunican de forma casual, les motiva la aprobación y son personas colaboradoras. En las empresas, es común verlos como personas que hacen empatía con todos, son amigos de todos, son sujetos poco conflictivos y están dispuestos a escuchar a sus compañeros.

Los Delfín son individuos orientados a las relaciones, a las personas y a las emociones. Para ellos lo más importante no es la tarea, sino la gente. Les motiva la aprobación y se condicionan a lo que acepte el grupo; lo que más les disgusta es el conflicto.

Los Delfín son individuos orientados a las relaciones, a las personas y a las emociones.

Las personas de este estilo social tienen la necesidad de sentirse apreciadas, requieren sentirse parte del grupo y buscan la unión del equipo. Una de las características más visibles de los Delfín es su capacidad para crear empatía,

y esto los coloca en una posición privilegiada para atender al público. Es recurrente encontrar personas Delfín en los departamentos de enfermería de una clínica, en los grupos de maestras de preescolar y primaria y también en las comunidades de voluntarios que hacen trabajo social.

Uno reconoce en las empresas las personas de este estilo social porque son las más comprensivas del grupo, están siempre pendientes de los cumpleaños, de celebrar con el grupo y también de comprender las molestias y los conflictos laborales escuchando y dando apoyo solidario, están siempre disponibles para visitar al compañero enfermo o al que ha tenido algún problema profesional o personal.

El Delfín anhela tranquilidad y estabilidad, trata de evitar la toma de decisiones y por eso prefiere aceptar la decisión de la mayoría. Son trabajadores leales y obedientes, y son de carácter apacible, prefieren la rutina al cambio, y son más bien tímidos ante terceros.

Cómo reconocerlos

Una vez que se comprenden estos cuatro estilos sociales, es común comenzar a observar aquellos detalles que nos permiten identificar el estilo predominante y poder buscar mecanismos de conexión. Por ejemplo, imaginemos que voy a una entrevista de trabajo. Me llamaron de una empresa y me convocaron a una entrevista a las 10:30 a.m. con el gerente de comercialización. Imaginemos que estoy en la recepción y que después de hacerme esperar 20 minutos, me hacen pasar a la oficina del gerente. Veo que está de pie, hablando por el celular, su escritorio está algo desordenado, pero se nota que es un desorden producto del trabajo que está desarrollando, igualmente observo que su tono de hablar es directo, da instrucciones y pregunta de forma directa: “¿cuándo se despachó?”, “¿qué pasó con el contrato de la semana pasada?”, y termina diciendo: “averigua y me llamas”. Inmediatamente me saluda y me invita a sentarme, luego inicia la entrevista, pero suena el teléfono. Me pide excusas y entra nuevamente en su gestión de control. De repente, sin haber terminado de hablar, entra la

secretaria a traer un informe con los datos que había pedido previamente, y sin terminar de hablar suena el celular, que atiende con la misma destreza con la que recibe el informe. Piense, ¿en presencia de qué estilo social estamos?, ¿qué aspectos nos permiten sacar esa conclusión? Seguramente usted adivino que es un Pantera, y sacó la conclusión porque hacía varias cosas a la vez, porque su escritorio estaba algo desordenado pero en función del trabajo, porque estaba parado, porque las preguntas eran directas y orientadas a la tarea, por la forma como hablaba, etc.

Imaginemos esta otra entrevista: usted es convocado para reunirse con el gerente de comercialización a las 10:20 a.m. Durante la conversación con la secretaria, ésta le recuerda que traiga su currículum y referencias laborales. Usted llega a las 10:15 a.m. y justo a las 10:20 a.m. la secretaria lo hace pasar. El entrevistador está sentado ante un escritorio muy organizado, en los estantes se aprecian carpetas tituladas Ventas 2005, Ventas 2006, Presupuesto año en curso, sobre el escritorio hay una agenda donde están anotadas las citas con todo el detalle, además de dos bandejas: una dice Documentos para firmar y la otra Documentos para archivar. El gerente se levanta, le da la mano, se sienta y en un tono tranquilo le dice: “Buenos días. Quiero hacerle unas preguntas sobre su experiencia laboral. ¿Me podría decir cuáles eran sus tareas como supervisor en la anterior empresa?...”. Durante la entrevista el tono es monótono, no hay altibajos, nadie interrumpe, él pregunta y usted contesta. Finalmente, él dice: “Perfecto, gracias por venir. Le avisaremos”. Usted sale sin saber si gustó o no gustó, ya que quien lo entrevistó no dio señales de aprobar o desaprobado nada. ¿Qué estilo social tenía la persona que lo entrevistó? Seguramente adivinó: era un Búho. Y se dio cuenta por el orden, el respeto a la agenda y el horario de la entrevista, por la organización de la oficina y porque en el transcurso de la entrevista no dio muestras de emociones y se mostró más bien distante y frío.

Pensemos en una nueva entrevista imaginaria: usted está citado a las 10:30 a.m. y mientras espera en la recepción a ser atendido, una persona sale de su oficina y mirándolo a los ojos, con una sonrisa cálida lo saluda: “Usted es José Pérez. Lo estaba esperando, que bueno que pudo venir”; al mismo

tiempo, con un gesto afectuoso le da la mano y lo invita a pasar. El gerente está de punta en blanco, postura erguida, corbata a la moda, traje y camisa impecablemente planchados. Ya en la oficina, usted observa que las paredes están decoradas con diplomas, placas de reconocimiento e incluso trofeos; también ve fotos en las que está el gerente en la torre Eiffel y en la nieve con un grupo de personas. El escritorio esta desordenado, pero él le dice: “Tú estás en la empresa más importante de este sector en todo el país”, y en un tono emotivo agrega: “Cuéntame sobre las cosas que has hecho...”. Y ahora pregunto ¿ya identificó a qué estilo social pertenece nuestro personaje? Si pensó que es un Pavo real, acertó. Y seguramente se dio cuenta por el carácter sociable y carismático del personaje, su emotividad y porque en su oficina estaban todas las muestras de reconocimiento: los diplomas, las placas e incluso las fotografías, también porque su tono es emotivo y su hablar es rápido y apasionado. También observó que su espacio de trabajo es desordenado y su forma de vestir impecable.

Finalmente, pensemos en una cuarta entrevista. La cita es a las 10:30 a.m., usted se encuentra en la recepción y lo invitan a pasar. La persona encargada de entrevistarlo lo saluda y, una vez que usted toma asiento, se sienta frente a usted y en tono cálido le pregunta: “¿Quiere un cafecito?”. Usted acepta, y cuando tiene el café le pregunta: “¿Quiere agua?”. Usted dice: “No gracias”, inmediatamente el entrevistador le consulta si le fue fácil llegar, usted responde que no y, así, generando tiempo para que usted se sienta cómodo, inicia la entrevista de forma cordial como si fuera una conversación entre amigos. Mientras tanto, usted observa la oficina donde hay fotos de familiares y de los hijos. En el transcurso de la entrevista le pregunta mucho sobre cosas personales: cuántos hijos tiene, qué hace en su tiempo libre, etc. ¿A qué tipo de estilo social diría que pertenece este personaje? Si dijo Delfín, está en lo correcto, y seguramente se dio cuenta por la forma empática como asumió la entrevista, su cercanía, el café, el agua, la pregunta sobre si le fue fácil llegar, así como el tono de la entrevista, que parecía una conversación entre amigos. También lo ratificó viendo las fotos de familiares y de sus hijos.

Podemos concluir que es posible desarrollar destrezas para reconocer el estilo social del otro observando su tono de voz, la forma como camina, las preguntas que hace, la forma como se viste, el ritmo con el cual lleva una entrevista... En resumen, existe un sin fin de detalles que nos permiten reconocer y clasificar el estilo social predominante en nuestro interlocutor, que puede ser un colaborador, un cliente o algún familiar.

Cada cual con su talento

A pesar de que, en general, en cada persona predomina un estilo social determinado, lo cierto es que todos tenemos también un poco de los otros estilos. Lo interesante es saber que, primero, no hay estilos buenos o malos y, segundo, que al poder reconocer cuál es el estilo social predominante en nuestro interlocutor, podemos desplegar aquellos canales de comunicación y conducta adecuados para influir en el otro.

Según Tony Alexandra y Michael J. O'Conors, la regla de platino es "haz a los demás lo que a ellos les gustaría que les hicieran". En la competencia del liderazgo, que consiste en el desarrollo de destrezas de influencia sobre los demás, podemos ver que, usando esta llamada regla de platino, lograremos motivar, reconocer, impactar y comunicarnos mejor con cada uno de los estilos sociales si sabemos reconocerlos y si desplegamos aquellas conductas que puedan tener mayor impacto en el estilo de cada persona a la que queremos liderar.

Descubrir el estilo social para reforzar el liderazgo

Conocer el estilo social de un colaborador nos ayuda a fortalecernos como líderes, y un líder es capaz de impactar con su gestión, porque logra que sus seguidores hagan lo que debe hacerse. La gran pregunta es por qué la gente sigue a un determinado líder y qué cosas son las que hace ese líder para tener impacto e influir sobre sus seguidores haciendo que trabajen con ahínco, y que den mucho más de lo que estrictamente les corresponde. Entonces, ¿qué debe hacer un líder para lograr cautivar a sus seguidores?

La respuesta tiene varias aristas. Por una parte, lo primero es conocerse uno mismo y entender cuál es nuestro estilo social predominante. Eso significa entender cómo somos, reconociendo tanto nuestras fortalezas como aquellos puntos de mejorar. Lo siguiente es entender a cada uno de nuestros colaboradores y captar cuál es su estilo social. Si logramos eso, sabremos qué cosas motivan a cada quien, qué no les gusta, y sabremos como comunicarnos mejor y como conectar con un colaborador, con un jefe, con un cliente o con un proveedor.



Un ejemplo tomado de mi propia vivencia laboral

Hace unos cuantos años trabajaba como gerente general de una empresa de artes gráficas. Había logrado resultados exitosos, como balances positivos durante varios años consecutivos y un aumento recurrente de la facturación. Sin embargo, en cierta ocasión, al hacer una evaluación 360 grados, la mía reveló que el personal me tenía miedo. Mi forma directa de hablar y mi orientación a los resultados impactaban negativamente el clima de la organización, no sólo entre los gerentes que me reportaban sino también entre los supervisores y el personal obrero, (evidentemente con un estilo social predominantemente Pantera).

A partir de este *feedback*, y siguiendo las recomendaciones de algunos asesores, decidí interactuar más con el personal de base. Así, comencé a entrar diariamente por la planta y no por las oficinas; empecé a saludar con la mano puesto por puesto de trabajo a todos los obreros y me di el tiempo necesario para mantener una breve conversación con ellos y saber cómo había estado la producción del turno, cómo estaban las máquinas, y si había habido cualquier anormali-

dad, pero incluso para todos, obreros y supervisores, pudieran comentar conmigo sus problemas personales y de todo tipo.

Lo cierto es que mantuve esa forma de interactuar con el personal de la planta, al tiempo que di instrucciones a mi secretaria de que todos los cumpleaños de los miembros de la empresa se celebrarían en el comedor; la empresa compraría la torta y yo (que nunca asistía) asistiría puntualmente. Como consecuencia de todas estas acciones, el ambiente de la planta mejoró de manera ostensible, mejoró el clima laboral, la productividad y, en general, la gente estaba más contenta. Yo había entendido que celebrar el cumpleaños era algo muy importante para algunas personas, escuchaba más a los demás, y abría un espacio para la reunión social. Entender el estilo social de otros me permitió valorar esos aspectos y poder conectar con los otros. Igualmente, “suavizar” mi fuerte orientación a los resultados, interesándome más por las personas, me permitió mejorar mi liderazgo y ganar influencia sobre todos los colaboradores.



EL MEJOR ESTILO DE LIDERAZGO

El mejor líder no es alguien con un estilo de comportamiento específico, o incluso con una mezcla equilibrada de estilos. El mejor líder es alguien que se da cuenta de lo que necesita para llevar a cabo un sueño y lo consigue. Esto implica tener la capacidad de trabajar bien con los diferentes estilos sociales en las distintas situaciones que se presenten. El mejor estilo de liderazgo es aquel que, independientemente del estilo social que uno tenga, es capaz de motivar, comunicar, dar *feedback*, e influir en los colaboradores, cualquiera sea su estilo, adaptando su interrelación (la del líder) a la de su seguidor.

Profundicemos el conocimiento de cada estilo social

Para familiarizarnos con el modelo, es importante entender como actúa y como se relaciona cada estilo social ante una determinada situación, esto nos permitirá mejorar nuestra interacción y no sólo mejorar nuestras destrezas personales y hacernos mejores personas, sino también poder establecer con mayor facilidad una conexión con los demás estilos, generando mejores resultados en nuestras comunicaciones y en nuestra labor como líderes.

Cada estilo social es percibido por los demás de una forma diferente, por ejemplo, el estilo social Pantera es percibido como directo, exigente, eficaz, resolutivo y seguro. Por otra parte el estilo social Pavo real, es percibido como entusiasta, enérgico, impulsivo, creativo, apasionado, optimista, abierto y motivador. El estilo social Delfín es percibido como complaciente, cooperador, cercano y cálido. Por último, el estilo social Búho es percibido como frío, reservado, paciente, preciso y concienzudo.

Cada estilo social tiene unas necesidades fundamentales. Por ejemplo, el Pantera tiene la necesidad de tomar decisiones y de obtener resultados, por su parte el Búho requiere sentirse seguro y adquirir conocimientos, el Pavo real necesita recibir felicitaciones, reconocimientos y de ser popular y, finalmente, el Delfín precisa ser querido, apreciado y formar parte de un grupo.

El tiempo es asociado en forma diferente por cada estilo social. Los Pantera se muestran apresurados, desbordados, tienen tiempo para las personas eficaces, se centran en el presente. El Pavo real a menudo llega tarde, está orientado al futuro, tiene demasiados compromisos, toma las cosas como llegan y tiene tiempo para las personas estimulantes e interesantes. El Delfín maneja el tiempo de forma distendida y holgada, tiene tiempo para todo el mundo, tiene en cuenta el pasado, el presente y el futuro. El Búho se ajusta al tiempo en forma estricta, responde a sus compromisos, está anclado en el pasado y tiene tiempo para las personas expertas y entendidas.

¿Cómo consigue apoyo cada estilo social?, o dicho de otra forma, ¿por qué alguien seguiría el liderazgo de un determinado estilo? La gente sigue al Pavo real por su carisma, su creatividad y optimismo, también por sus relaciones con los demás, porque es motivador y visionario. Siguen al Delfín por su amistad y buenas relaciones con la gente, porque mantiene una excelente red de amigos, porque es solidario y afectuoso, porque no es conflictivo. La gente sigue a un Búho por su calidad y experticia, por su minuciosidad y planificación en los detalles, por sus conocimientos. Finalmente la gente sigue a un líder Pantera por sus resultados y éxitos, por su energía y capacidad de trabajo.

¿Cómo toma las decisiones cada estilo social? El Pantera toma decisiones de forma realista, pragmática, dispuesto a asumir riesgos calculados, de forma independiente, rápidamente y normalmente prefiere alternativas concretas. El Pavo real, toma decisiones audazmente, a veces incluso sobre la base de la intuición, prefiere nuevas alternativas, rápidamente y pensando en nuevos horizontes. El Delfín toma decisiones dudando y en función de los demás, tratando de no impactar a las personas, prefiere consultar con el grupo, implica a los demás de forma que la decisión sea producto de un consenso, y a veces toma las decisiones forzado por las circunstancias. Los Búho toman las decisiones de forma metódica, estructurada y paso a paso, pensando en los pro y contras, prefieren alternativas ya comprobadas, buscan mucha información, y comparan antes de tomar la decisión.

¿Qué necesita desarrollar cada estilo social para mejorar su desempeño? El Pavo real debe desarrollar la autodisciplina, cumpliendo, concretando, siendo más detallista, adicionalmente debe meditar un poco antes de prometer y concentrarse en los resultados. Los Pantera deben desarrollar la empatía y la humildad, aceptando a la gente a su ritmo, siendo más pacientes y tolerantes. Adicionalmente, deben escuchar más y preocuparse por los sentimientos de la gente. El Delfín debe generar más autodeterminación, ser más decidido, orientarse más a las tareas y separar los aspectos emocionales del trabajo. El Búho debe desarrollar más la iniciativa, ser más flexible, creativo y optimista.

Cada estilo social reacciona diferente cuando aumenta la presión.

Los Pavo real tienden a asimilarla y mantienen el sentido del humor. Se adaptan mejor que los otros estilos. Su optimismo lo ayuda a superar la crisis. Los Delfín rechazan el conflicto y la presión, se paralizan, se evaden y se alejan, tienen dificultad para manejar cambios radicales. Los Búho tienden a mantener la calma, son más bien evasivos y distantes, buscan información adicional, tratan de planificar cómo asumir una crisis. Los Pantera, se ponen de mal humor, son críticos, y atropelladores, se imponen a todos y dejan constancia de su molestia, asumen pragmáticamente el cambio.

Para motivar a cada estilo social lo que se debe hacer como líder es diferente. Si su colaborador es Pantera usted lo motivará si le asigna más responsabilidades, deléguele más, valore el tiempo de la persona, destaque sus resultados; si su colaborador es Pavo real, hágale reconocimientos públicos, exponga su gestión hacia afuera en carteleras y revistas internas, confíele los cambios y eventos importantes que tengan renombre. Si quiere reconocer y motivar a un Delfín, muéstrole importancia como persona, destaque la unión y la confraternidad del grupo, conéctese con los intereses familiares de su colaborador. Si tiene que motivar a un Búho, reconozca la calidad de su trabajo y los detalles de sus tareas, ofrézcale mucha información y ayúdele en la formación profesional, ofrézcale un libro, revista o un curso, también lo motivará si le da seguridad y objetivos claros.

Características de eficacia e ineficacia según Arnie Warren

Panteras (Dominante)

Rasgos de Eficacia	Rasgos de Ineficacia
<ul style="list-style-type: none"> ● Directo y seguro de sí mismo. ● Aprovecha los retos. ● Competitivo. ● Orientado a los resultados. ● Sin miedo al enfrentamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presumido. ● Dictatorial. ● Brusco. ● Discutidor. ● Oyente difícil.

Pavo Real (Influyente)

Rasgos de Eficacia	Rasgos de Ineficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Persona sociable. • Entusiasta. • Persuasivo. • Comunitador. • Optimista. • Divertido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evita el enfrentamiento para mantener la aceptación. • Exagera. • Exceso de entusiasmo. • Habla demasiado. • Dificultad concentrarse.

Delfin (Estable)

Rasgos de Eficacia	Rasgos de Ineficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar. • Coherente. • Leal, defensor de equipo. • Paciente. • Perseverante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy sensible. • Pasivo. • Indeciso. • Reacio al cambio. • Excesivamente tolerante.

Búho (Minucioso)

Rasgos de Eficacia	Rasgos de Ineficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Pensador crítico. • Orientado a los detalles. • Discreto. • Preciso, exacto. • Resuelve problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionista. • Excesivamente crítico. • Pocas áreas grises. • Dificultad con los cambios. • Independiente y reservado.

Fuente: WARREN, ARNIE. 1997. *La Gran Conexión*. Barcelona, España. Ediciones Urano, 176 p.

LIDERAZGO CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

Uno de los avances más importantes en cuanto a las investigaciones sobre las competencias profesionales y gerenciales fue el aporte de Daniel Goleman con el concepto de la inteligencia emocional.

Está demostrado científicamente que lo que aporta el Coeficiente Intelectual (CI) al éxito, en el mejor de los casos, está entorno al 20%, lo que significa que el resto, sobre 80%, depende de otros aspectos. Es decir, existe otra forma de ser inteligente: la Inteligencia Emocional.

La IE capacita al líder para identificar las emociones propias y ajenas, y para saber ponerse en la piel de los demás, aspecto crucial para desarrollar relaciones adecuadas. La IE faculta al líder para converger con sus seguidores en sus necesidades emocionales, las cuales, en la mayoría de las ocasiones, son las que determinan sus decisiones. La IE es el mayor descubrimiento para entender y desarrollar competencias de liderazgo. Existe una alta correlación entre inteligencia emocional y liderazgo, ya que liderar es la suma de las capacidades de entusiasmar, de motivar, de comunicar, de hacer empatía, de establecer conexión, de negociar y de influir. Todos estos aspectos son claves para el desarrollo del liderazgo.

“La tarea fundamental del líder es despertar el sentimiento positivo de los subordinados y ello ocurre cuando el líder produce resonancia, es decir el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. En su raíz, pues, la tarea fundamental del liderazgo es emocional”.

(Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie Mc Kee. *El líder resonante crea más*.

Editorial Melvin, 2004).

Los grandes líderes son personas capaces de movilizar a otros, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como la planificación, la previsión, o el poder de las ideas, pero en realidad

es mucho más sencillo: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones.

El líder es la persona a la que otros recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo.

Un aumento del 1% en el clima emocional de una empresa de servicios, va acompañado de un aumento del 2% en los ingresos, según los estudios realizados por Lyle Spencer Consortium para *Research on Emotional Intelligence in Organizations* (Cambridge, Massachusetts, 2001), que Goleman reseña en su libro.

De acuerdo con lo citado por Goleman, los estudios fueron realizados por Lyle Spencer Consortium en la empresa Siemens, donde entrevistaron tanto a líderes calificados como “estrellas” como a otros con un rendimiento promedio, con la intención de evaluar sus competencias. El resultado reveló que el clima emocional —es decir, como se sienten las personas trabajando en una determinada empresa— impacta entre un 20% y un 30% el rendimiento. Además, los resultados de esta investigación determinaron que la fortaleza de los líderes “estrella” no residía en ninguna habilidad técnica ni cognitiva especial, sino en cuatro competencias de la inteligencia emocional: la motivación al logro, la iniciativa, la capacidad de colaborar y trabajar en grupo y la habilidad para dirigir equipos.

EMPATÍA, COMPETENCIA DEL LIDERAZGO EMOCIONAL

La empatía es algo con lo que las personas nacen o es algo que se aprende. Según Daniel Goleman ambas respuestas son correctas. A decir verdad, la inteligencia emocional posee un importante componente genético, pero no es menor el papel que en ella desempeña la educación. Así pues, aunque

Liderazgo es acción, liderazgo es motivación, las personas tienen propósitos de vida y el reto es alinear los retos personales con las necesidades de las empresas.

las personas podamos diferir en el nivel de partida de desarrollo de estas habilidades, todos podemos aprender a mejorarlas.

Liderazgo es acción, liderazgo es motivación, las personas tienen propósitos de vida y el reto es alinear los retos personales con las necesidades de las empresas. No hay algo que motive más que los logros.

Hoy entendemos que todos somos interdependientes, que podemos trabajar con los superiores, pares y con los colaboradores. El éxito como líder requiere trabajar con otros, y usar toda la inteligencia emocional para inspirar emocionalmente a los demás.

Ingredientes básicos del liderazgo

La gran pregunta que surge con frecuencia en los seminarios es ¿cuáles son los atributos, las características que debe tener un líder? Lamentablemente la respuesta es muy amplia. Basta pensar que son muy diversas las circunstancias que nos hacen seguir a alguien, que son diferentes las características que nos influyen, y que todas son válidas, por lo que no hay una respuesta concluyente y definitiva.

Podemos decir, que un líder debe ser visionario, buen comunicador, mostrar pasión por lo que hace, ser ético, poseer creatividad, ser optimista y motivador, debe pensar estratégicamente, debe ser capaz de construir equipos de alto desempeño, debe delegar. Aspiramos a tener un líder íntegro, que transmita valores y modele con su ejemplo, un líder debe saber dar un *feedback* a su colaborador y ser asertivo, debe ser un *coach*, dar confianza y comprometerse. También queremos un líder innovador y orientado a servir. En fin, son muchas las competencias que demandamos en un líder, lo cual hace que, en esa carrera por mejorar las competencias de liderazgo, siempre haya que mejorar algunas destrezas, cerrar brechas que nos hagan mejores líderes.

Algunos autores, como Warren Bennis, han descrito aquellos que consideran como ingredientes básicos del liderazgo:

Ingredientes básicos del liderazgo, según Warren Bennis

Ingrediente básico	Significado
Visión	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –profesional y personalmente– y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.
Pasión	Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
Integridad	Su integridad deriva del conocimiento de sí mismo, de su franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades. Actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido, por experiencia, como aprender y trabajar con los demás.
Confianza	Se ha ganado la confianza de los demás.
Curiosidad	Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
Osadía	Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Fuente: BENNIS, WARREN. 1994. On Becoming a Leader. Nueva York, EEUU. Perseus Books. 216 p.

Las características de los Líderes basados en los valores según James O'Toole

Característica	Significado
Integridad	Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática.
Confianza	Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
Saber escuchar	Escucha a aquellos a quienes sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
Respeto por los seguidores	Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial, pero cree pasionalmente en lo que dice y hace.

Fuente: O'TOOLE, JAMES. 1996. (1 ed.) Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. Nueva York. Ed., Ballantine.(304 p.)

Atributos del Liderazgo según Max DePree

Atributo	Significado
Integridad Confianza	Demuestra integridad en su comportamiento Confía en las capacidades de los demás. Permite que sus seguidores hagan aquello que mejor saben hacer.
Perspicacia	Muestra una intuición aguda, sabiduría y buen juicio.
Preocupación por el espíritu Humano	Comprende las preocupaciones, ansias y luchas del espíritu humano.
Valentía en las relaciones	Se enfrenta a decisiones serias. Actúa con una honestidad despiadada.
Sentido del humor	Tiene una perspectiva amplia de la condición humana que responde a muchos puntos de vista. Tiene sentido del humor.
Energía intelectual y curiosidad	Acepta la responsabilidad de aprender frenéticamente.
Respeto al futuro, atención al presente y comprensión del pasado.	Es capaz de moverse continuamente del presente al futuro. Construye sobre el trabajo de sus antecesores.
Previsibilidad	No actúa según se le antoja.
Amplitud	En su visión de lo que la organización puede conseguir caben contribuciones de cualquier procedencia. Su visión "es lo suficientemente amplia como para contener multitudes".
Comodidad con las ambigüedades	Sabe dar sentido al caos.
Serenidad	Se para a preguntar y responder cuestiones. Es paciente. Escucha los problemas. Intenta comprender todos los matices. Siempre es el primero.

Fuente: DEPREE, MAX. 1993. 1 ed. Leadership Jazz; The Art of Conducting Business Through Leadership, Followership, Team-Work, Touch, Voice. Nueva York. Ed, Dell. 228 p.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Encuentre el líder que lleva dentro de sí

La realidad es que el liderazgo no comienza ni termina en los altos niveles. Es igualmente importante, y tal vez más importante, en aquellos lugares donde la mayoría de nosotros vive y trabaja. Cada uno de nosotros tiene el potencial de ser un líder todos los días.

Construir el liderazgo es desarrollar competencias, y lo debemos hacer desde el reconocimiento de cuáles son nuestras fortalezas y nuestras áreas de mejora.

No hay una manera correcta de liderar, los líderes talentosos tienen muchos tipos de personalidades. La pregunta más importante, sin embargo, debemos hacérsela a nosotros mismos: ¿Qué cualidades personales poseo que puedan ser convertidas en cualidades de liderazgo?

No hay una manera correcta de liderar, los líderes talentosos tienen muchos tipos de personalidades.

Las competencias del liderazgo son variadas según los diferentes autores, sin embargo, aquí les propongo algunos aspectos, que desde mi punto de vista nos permiten fortalecer las competencias del liderazgo.

El primer paso hacia el éxito consiste en identificar los propios puntos fuertes para ejercer el liderazgo.

Comience a comunicarse

La verdad es que la comunicación es tanto una habilidad como un arte. Es un proceso en el cual vale la pena pensar y que conviene practicar más de lo que la mayoría de la gente lo hace. En ocasiones, el hecho de exponer nuestras ideas ante los demás implica mostrar cierta vulnerabilidad personal. Usted está compartiendo algo con los demás y eso siempre genera

temor y aprensión. Se requiere tiempo y esfuerzo, pero fundamentalmente, práctica permanentemente hasta alcanzar destreza.

En cualquier ámbito, sea estudiantil, profesional o comunitario, el buen comunicador tiene automáticamente un espacio ganado que favorecerá su proyección como líder. Comunicación y liderazgo son competencias complementarias, pero sólo de forma intuitiva entendemos que una de las competencias más importantes que debe desarrollar un líder es su habilidad para comunicarse efectivamente. Comunicamos de muchas formas: cuando hablamos, pero también cuando callamos; comunicamos con el tono de voz, así como también con el cuerpo y con los gestos. Si queremos mejorar como líderes debemos mejorar nuestras destrezas de comunicación.

La comunicación se basa en relaciones de confianza.

Motive a sus colaboradores

Para desarrollar el liderazgo hay que tomarse el tiempo para convencer a la gente y reclutarla para la causa, la visión, el sueño, la fantasía, sea lo que sea lo que uno esté emprendiendo. Hay que evangelizar y eso requiere tiempo, esfuerzo y refuerzos constantes. Uno no da órdenes, uno recluta para una causa.

Una de las tareas fundamentales del líder es alimentar sentimientos, inculcar a sus seguidores que “estamos juntos en este proyecto”, “somos parte de un equipo”, “lo que hacemos es valioso”. Esa es la clave para inspirar y lograr una auténtica motivación.

Motivar significa brindar a los demás un sentido de finalidad, de propósito, es transmitir la sensación de que se está trabajando por algo que vale la pena, por un objetivo importante.

Para motivar se debe reconocer el esfuerzo de la gente. Debe incluir a los demás en su vida, alentarlos, entrenarlos, pedirles opinión, elogiarlos,

delegar en ellos responsabilidades, compartir los éxitos y transmitir confianza.

Existen tres ideas importantes sobre la conducta humana que deben ser consideradas, ya que impactan el liderazgo:

- Los colaboradores deben incluirse en todas las partes del proceso. La clave está en el trabajo en equipo, la preeminencia del equipo por encima de los desarrollos individuales.
- Las personas deben ser tratadas como individuos diferentes. Siempre hay que reconocer la importancia de cada quien y respetar su individualidad.
- El trabajo excelente debe ser reconocido, elogiado y premiado. Si usted espera mucho de las personas y las trata como seres inteligentes y valiosos, las personas se comportarán y darán resultados según lo esperado.

Finalmente recordemos que la gente sigue a quien los inspira y motiva, personas optimistas que le ofrecen un sueño. Motive a sus colaboradores y reforzará su liderazgo.

La motivación jamás puede ser decretada, la gente tiene que querer hacer un buen trabajo y eso se logra si la persona está motivada y se siente bien con su entorno y con su líder.

Interésese por los demás

Las personas responden ante la gente que se muestra sinceramente interesada en ellas. No pueden hacer otra cosa que responder en similares términos. Usted desarrolla el liderazgo cuando hace sentir al otro especial, halagado, e importante. Queremos estar junto a personas que

Las personas responden ante la gente que se muestra sinceramente interesada en ellas.

muestran interés por nosotros. Cuanto más se concentre en los demás, más reconfortantes serán sus relaciones personales y tendrá mas influencia en sus colaboradores.

En una ocasión tuve la oportunidad de conocer el caso de una licenciada en estadística que, siendo gerente del área administrativa, con una personalidad cálida y orientada a las personas, interesada en los datos y el análisis y con un tono de voz suave y calmado, fue designada para encargarse de un área neurálgica y conflictiva de una empresa editorial. Se trataba de los almacenes, que tenían un sindicato muy conflictivo y era un área donde la gestión había sido muy problemática para los distintos gerentes que habían ocupado el cargo. Cuando se realizó el nombramiento, no faltó quien pensara que por ser mujer y por tener un tono de voz suave, conciliador y cercano, el personal obrero y el sindicato no la respetarían y el resultado sería desastroso para las operaciones. Muchos pensaron que no sólo habría más conflictos sindicales, sino también una mayor indisciplina y un aumento de los faltantes del almacén. Sin embargo, pasados unos meses, la realidad fue totalmente distinta: todo el personal usaba uniforme, se hacían jornadas de limpieza, existía total calma y no se había generado ningún conflicto sindical. Lo que era mejor aún, se había logrado que la diferencia entre el inventario real y el del sistema se redujera al máximo, mejorándose la gestión.

Recuerdo que cuando le pregunté a esta gerente qué había hecho, me contestó: “Sólo me reuní con el personal, lo invité a desayunar, hicimos planes de trabajo, luego organicé talleres de capacitación y así, trabajando poco a poco, todos estaban totalmente alineados y habían mejorado enormemente los resultados”. Esta líder de voz calmada que se interesaba sinceramente por los demás había logrado influenciar y lograr resultados excelentes.

El liderazgo está en cualquier persona que sea capaz de influir a otros en función de cumplir un objetivo.

Empatía

Mirar las cosas desde el punto de vista de la otra persona nos permite entender y conectar con el otro. Empatía es entender al otro o, para usar una frase coloquial, ponerse en sus zapatos. Uno desarrolla el liderazgo en la medida que hace un esfuerzo auténtico y sincero para darse cuenta de qué es exactamente lo que la otra persona está buscando.

Escuchar es la técnica individual más importante de todos los requisitos para la comunicación. Es más importante que tener grandes dotes de oratoria, más importante que hablar idiomas o incluso más importante que tener una capacidad excelente para la escritura. Un líder exitoso es aquel que sabe escuchar.

A la gente le encanta que la escuchen, y casi siempre responde a quien lo hace. Escuchar es una de las mejores técnicas de las que disponemos para mostrar respeto por el otro y para aprender.

Nadie es más persuasivo que quien sabe escuchar.

Desarrolle equipos de alto desempeño

Cuando los individuos se unen para formar un equipo, su individualidad no se evapora ni desaparece por arte de magia, todos siguen siendo individuos diferentes con personalidades distintas. Siguen teniendo condiciones diferentes. Un líder con talento sabrá reconocer esas diferencias, las valorará y las usará en beneficio del equipo.

Un líder, debe hacer que cada uno de los integrantes del grupo se responsabilice por los resultados del equipo. La gente necesita sentir que sus contribuciones son importantes para el resultado del equipo, independientemente de las contribuciones de cada uno.

Un líder, debe hacer que cada uno de los integrantes del grupo se responsabilice por los resultados del equipo.

Un líder debe compartir la gloria en los éxitos y debe asumir las responsabilidades en los fracasos. Cuando al equipo le va bien y es reconocido, es responsabilidad del líder distribuir entre todos los beneficios. Una palma en el hombro, un agradecimiento público, una nota escrita, cualquier cosa que demuestre de forma pública que el éxito fue de todos. La gente se siente valorada cuando se le incluye en algún elogio y o reconocimiento y esto refuerza el espíritu de cuerpo del equipo.

Un líder debe aprovechar cualquier oportunidad para incrementar la confianza del equipo, alentar los encuentros informales, apoyar a cada uno de forma diferenciada, tanto en los reconocimientos como en los programas de desarrollo. Mientras más interacción y comunicación se logre, mayor será la confianza y la sinergia del equipo.

El liderazgo del futuro será de equipos exitosos por encima de héroes y hazañas particulares.

Dignifique a las personas

Liderar dignificando a las personas es hacer a los demás lo que le gustaría que le hicieran a usted.

No mejora el liderazgo cuando maltratamos a nuestros colaboradores, cuando insultamos o descalificamos al otro. Daniel Goleman en su libro *Inteligencia emocional en la empresa*, señala que unos de los retos del líder es saber manejar la emocionalidad, a fin de no impactar negativamente en los colaboradores y que el gran reto es generar un clima laboral positivo y reconfortante. Para lograr eso debe tratar a sus colaboradores con dignidad y respeto.

Un líder exitoso debe evitar comparaciones, respetar la cultura y el ambiente donde se desarrolle.

Desafortunadamente he podido conocer empresas donde el gerente o el dueño infunden miedo, viven constantemente dando gritos y lanzando

improperios contra el personal. En estos entornos se crea lo que se denominan “ambientes tóxicos” que degradan la dignidad de las personas. En estos ambientes, el personal no está a gusto, quiere irse, pero muchas veces se queda porque está amarrado por la antigüedad o por el salario y las obligaciones, sin embargo el resultado es una alta improductividad y una desmotivación generalizada.

Para quienes tienen que vivir este drama, es mejor tomar una decisión y vivir en paz con uno mismo que estar en un permanente estado de zozobra y menoscabo de la dignidad personal.

Un líder hace exactamente lo contrario: dignifica, enaltece, desarrolla y le da valor a cada miembro del equipo. Cuando respetamos y valoramos al personal estamos generando una espiral positiva que mejora el desempeño y el ambiente laboral.

- **Otorgue reconocimiento a sus colaboradores.** No existe motivador más poderoso que el reconocimiento. El líder tiene la enorme responsabilidad de desarrollar las destrezas y mejorar el desempeño de su equipo usando el reconocimiento laboral y personal.
- **Propóngase objetivos.** El líder debe proponerse objetivos a sí mismo y a su equipo, metas que sean un desafío, pero también que sean realistas, claras, cuantificables tanto en el corto como en el largo plazo.

Harvey Mackay dice que “un objetivo es un sueño con fecha de vencimiento”. Asignarse objetivos personales y laborales, objetivos para el equipo y para la empresa, son elementos cruciales para lograr desempeños superiores. Fijar una meta y trabajar con ahínco en ella es un aspecto que da vida al desempeño del liderazgo.

Los líderes jamás pierden su concentración y foco, tienen los ojos fijos en la imagen total y en los objetivos trazados.

CAMBIO EN LOS PARADIGMAS DEL LÍDER DEL FUTURO.

Del artículo del Profesor Dave Ulrich titulado “Credibilidad por Aptitud”, el autor señala un aspecto importante sobre el propósito del liderazgo: “El resultado del liderazgo efectivo es sencillo. Debe convertir las aspiraciones en hechos”. Para convertir las aspiraciones en hechos, en los actuales tiempos de cambios, los líderes deberán modificar cinco supuestos:

1. Del liderazgo de la cumbre de la empresa al liderazgo compartido.

En la mayoría de libros y artículos gerenciales se habla de liderazgo destacando la labor de los capitanes de empresas, el papel del director general o del individuo de categoría superior. Se cita frecuentemente a Jack Welch de General Electric, Louis Gerstner de IBM, Arthurs Martínez de SEARS, George Fisher de Eastman Kodak, entre otros. Sin embargo, en el liderazgo del futuro, los verdaderos héroes empresariales serán líderes innominados, que convertirán las aspiraciones en hechos. Estos líderes no saldrán en las portadas de *Forbes*, *Business Week* o *Fortune*. Los grandes líderes serán aquellos individuos que conviertan, de modo cotidiano, las aspiraciones en hechos.

Serán los individuos que hacen un esfuerzo adicional para servir a los clientes, los ejecutivos de nivel medio que contratan y cuidan a los empleados. Los líderes futuros serán menos visibles e identificables por los aplausos del público, pero serán más importantes para el cliente y para las empresas en las que trabajan.

2. De los acontecimientos únicos a los procesos continuos.

A menudo, las historias de éxito están enmarcadas en acontecimientos extraordinarios como sesiones de planificación estratégica, lanzamientos de producto, reestructuraciones y tantos otros sucesos eventuales. En la medida en que el liderazgo se vaya arraigando en todos los niveles de las empresas y se encuentre más entre supervisores, gerentes y ejecutivos –y menos en la cumbre de la pirámide organiza-

cional—, los acontecimientos que sólo ocurren una vez, es decir los extraordinarios, serán sustituidos cada vez con mayor frecuencia por procesos continuos que se ejecuten de forma permanente.

A los futuros líderes les preocupará menos decir lo que van a hacer y estarán más interesados en hacer lo que han dicho que harán. El liderazgo simbólico siempre será importante, pero el cumplimiento constante, fiable y predecible de las promesas será el fundamento del liderazgo.

3. De los adalides individuales a las victorias de equipo.

En un mundo cada vez más interdependiente, el liderazgo debe crearse más a través de las relaciones que por medio de los resultados individuales. Los líderes del futuro tendrán que dominar el arte de formar equipos exitosos y de aprender a trabajar con equipos que carecerán de límites. En lugar de proceder de héroes individuales, los éxitos futuros procederán de equipos que compartirán recursos y aprenderán a olvidarse de la ambición personal, en pro del interés del equipo. De este modo, la diversidad, como lo prueban los equipos multidisciplinarios, se convierte en una ventaja competitiva.

4. De los que resuelven problemas a los precursores.

Habitualmente, a los líderes se les ha enseñado a resolver problemas, a definir hacia dónde se encaminan en términos específicos y explícitos (resultados económicos, participación de mercado, etc.), así como también a asegurarse que todos los pasos, hasta el final, estén detallados antes de actuar. En el futuro, debido al atropellado ritmo de los cambios, será imposible precisar con exactitud los resultados finales. Los líderes tienen que determinar una dirección y luego dar pasos en ese sentido, con la confianza de que progresarán continuamente.

Los líderes del futuro necesitarán ser precursores que asuman riesgos, creen nuevos caminos, determinen nuevos enfoques para viejos problemas y tengan valores y creencias firmes que impulsen sus actos.

5. **Del pensamiento unidimensional al pensamiento paradójico.**

El mundo clásico de las ideas sobre el liderazgo está limitado por las respuestas correctas. En el complejo mundo del futuro, los límites han de ser eliminados, los líderes deben aprender a vivir con paradojas persistentes y dominarlas. Las paradojas se producen cuando dos exigencias en competencia tiran de alguien en direcciones que parecen opuestas. Se esperará que los líderes satisfagan a los clientes y a los empleados, que aumenten la calidad y reduzcan los costos, que sirvan al mercado local y respondan a tendencias globales, que determinen visión y creen acción. Aprender a servir a múltiples personas interesadas en la empresa y a manejar las paradojas continuas será el nuevo reto de los líderes del futuro. Estos tendrán que aprender a convivir con la ambigüedad y a equilibrar las demandas de la competencia.

Por último, estos nuevos supuestos acerca del liderazgo —que es compartido, que implica procesos continuos, que se centra en las victorias del equipo, que requiere precursores y acepta la paradoja—, formarán el marco para el líder del futuro, el líder de los tiempos modernos en los que el cambio es la constante. Estos supuestos, obligarán a los líderes a aprender, desaprender y volver a aprender continuamente. Cuando los líderes comprendan las consecuencias de estos supuestos, podrán responder a las dificultades del liderazgo actual y del futuro.



Los orígenes

Mis primeras experiencias de liderazgo

Tenía 15 años cuando Nelson, mi hermano mayor, me invitó a una reunión de la Liga Socialista, partido de enfoque trotskista que existía en Venezuela en la década de los setenta. Recuerdo que íbamos a una casa en el barrio caraqueño de La Pastora donde, en cada cuarto, había mesas y sillas. Afiches de la izquierda, el Che, Trotsky y Marx adornaban las paredes de las habitaciones del local y todo estaba impregnado por el olor a tinta que salía del cuarto donde, con un multígrafo, se hacían los volantes y los periódicos que daban vida a la política.

Pertenecer al comité liceísta era un orgullo, y participar de las reuniones donde predominaba el orden del día, el derecho de palabra y la elocuencia de los expositores, toda una experiencia. Así empezó mi vida en la política y el desarrollo del liderazgo. Bastaron sólo unos meses y leer *El programa de transición*, de León Trotsky, *La revolución permanente*, *El capital*, y una docena de libros más, para desarrollar una enorme pasión por el socialismo y por el movimiento trotskista internacional, en el cual militaba. Me movían objetivos nobles como la igualdad, la solidaridad entre los pueblos, derrocar las dictaduras y exigir los derechos de los trabajadores.

Participar en batidas obreras, en las cuales la célula liceísta apoyaba a la célula obrera, y vender el periódico *Voz Socialista* fueron las actividades que ocuparon aquellas vacaciones antes de entrar en cuarto año de bachillerato, con sólo 15 años. A esa edad fui dos veces a la comisaría de Cotiza, detenido por subversivo, y trasladado a la jefatura de La Vega. Afortunadamente, al ser menor de edad, me dejaban libre, no sin antes amenazarme, quitarme el dinero y los volantes que llevaba.

Cuando ingresé a cuarto año, con 16 años recién cumplidos, mi misión era clara: llevar el trotskismo al liceo Luis Razetti y captar militantes y simpatizantes para la Liga Socialista. Los resultados de esa misión hablan por sí solos: al finalizar ese año en el liceo había captado a más de 20 militantes y cerca de 60 simpatizantes, vendía más de 150 periódicos *Voz Socialista* semanalmente y en las elecciones estudiantiles impusimos la Asamblea de Delegados como máxima expresión de la organización de los estudiantes. Me correspondió ser el vicepresidente de la asamblea tras unas elecciones donde los trotskistas perdimos por poco margen con Vanguardia Comunista. Al final, de los siete puestos de la asamblea, los trotskistas obtuvimos tres, incluyendo la vicepresidencia que me tocaba ocupar.

Mi vida en el liceo transcurrió entre cumplir con lo académico y la creación de círculos de estudios políticos, en los que buscábamos captar militantes y simpatizantes para el movimiento. También denunciábamos el V Plan de la Nación y, todavía lo recuerdo, organizamos actos de solidaridad con el Comité de Luchas Populares y con el Comité de Luchas Estudiantiles Revolucionarias, de tendencia maoísta.

Era una época de ideas, de evangelización política, de paros estudiantiles y marchas contra el gobierno y contra el imperialismo. Recorrí los barrios caraqueños de Catia, El 23 de Enero, Casalta, Ruperto Lugo, La Silsa y San Martín; hicimos muchas asambleas de delegados, pero también asambleas generales, marchas a la Universidad Central de Venezuela y muchas batidas obreras.

El trotskismo exigía una reunión semanal, los sábados a las 3:00 p.m. donde se hacía una revisión de la situación de la célula liceísta. Yo había avanzado y pertenecía, por mis méritos, a la dirección de la célula liceísta. El elemento más importante que había aprendido en la práctica política era que la organización del trabajo es el elemento clave para que las cosas salgan bien.

Recuerdo que siempre se decía: un militante trotskista es como 100 militantes del MAS (Movimiento Al Socialismo) o de cualquier partido, porque el trotskismo exigía disciplina y trabajo intenso, estudio y discusión. Era hacer las cosas como un ejército sin armas.

De esos inicios en el liceo y en la política recuerdo que Nahuel Moreno, un destacado dirigente argentino del trotskismo, decía que hay que “escuchar al obrero medio”. Hoy comprendo mejor esa expresión que venía de la política y no del marketing.

De mi experiencia política en la adolescencia surgieron los primeros pasos del liderazgo. Allí entendí que:

1. La pasión mueve al líder de forma incansable y con gran energía. Yo tenía la pasión del joven izquierdista e idealista de finales de la década de los setenta, y esa pasión que me impulsaba atraía seguidores, que se movilizaban porque yo les inspiraba.
2. También entendí que para ser líder hay que ofrecer resultados. En aquél entonces los resultados se traducían en ganar votaciones, movilizar gente, captar militantes y simpatizantes, vender ideas.
3. El tercer punto importante de ese aprendizaje es que uno será mejor líder, en la política o en el trabajo, en la medida en que sea percibido como uno más del grupo. Yo era un estudiante común, con las mismas preocupaciones de los demás; ahora soy un miembro del equipo que tiene una visión compartida. Es decir, uno se debe conectar con los intereses de las personas a quienes se desea liderar.





Liderazgo Universitario

Cuando ingresé a la Universidad Simón Bolívar (USB), en 1977, quería estudiar matemáticas puras, pero el primer año era común para cualquier carrera y todos debíamos cursar las mismas materias.

Yo venía de una intensa militancia política con el trotskismo en la célula liceísta y en la USB no había trostkistas. Sólo existía un movimiento de izquierda denominado Movimiento Fórmate y Lucha (MFL). Una vez hube aterrizado en la universidad y en las materias de mi primer año, mi “conciencia de clase”, como se diría en el argot trotskista –aunque más bien fue mi interés por la participación estudiantil–, me llevó acercarme al MFL y solicitar una inscripción para militar. Ese espacio me permitió, desde el inicio, es decir desde el primer trimestre, participar en el movimiento estudiantil. Fui electo delegado de curso y participé de la asamblea de delegados de curso de primer año.

Nos tocó movilizarnos contra MAT-100, un nuevo sistema de enseñanza de las matemáticas sin profesor, y evidentemente fuente de grandes frustraciones y algunas movilizaciones. Destaqué desde el mismo primer año como dirigente, tal vez por la ausencia de estudiantes interesados en invertir tiempo en reuniones, escribir volantes, plasmar los puntos de vista de la gente y hacer los reclamos adecuados. Éramos los sindicalistas de los estudiantes de primer año, a veces sentíamos que mientras nosotros reclamábamos ante las autoridades universitarias, los estudiantes afectados, “las masas”, estaban estudiando para superar el sistema. Mientras nosotros “peleábamos por sus intereses” y descuidábamos nuestros estudios, ellos aprobaban los exámenes.

Hoy se habla del liderazgo de servicio, que no es otra cosa sino liderar para servir, apoyar y entregar al otro lo mejor de uno. En aquél enton-

ces de lo que se trataba era de servir para ganar influencia y adeptos al MFL y, de paso, ganar elecciones en el centro de estudiantes.

En aquel momento yo cursaba el tercer trimestre de primer año, es decir que ni siquiera había culminado mi primer año de estudios. Sin embargo, debido a mi trabajo con los estudiantes de primer año en la lucha contra MAT-100, los dirigentes del MFL veían en mí mucho potencial. Eso provocó que el representante ante el Consejo de Coordinadores me propusiera como delegado estudiantil –el representante de todos los estudiantes de la USB– ante ese organismo universitario dirigido por el decano de estudios profesionales, y en el cual estaban los coordinadores de todas las carreras.

Yo acepté y, a la larga, esto generó grandes cambios y problemas. Yo venía del trotskismo, tenía la cultura del debate, del estudio y de la defensa del oprimido. Por eso, tras la primera reunión a la que asistí y en la cual se repartió a los miembros del consejo un papel de trabajo que debía ser analizado en la próxima sesión, para mí fue natural que, ante la gravedad de lo que se expresaba en dicho documento, propusiera a mis compañeros del MFL publicarlo en todas las carteleras de la universidad. La propuesta fue aceptada y así, el papel de trabajo fue publicado en las carteleras con la intención de que los estudiantes supieran lo que se debatía en el Consejo de Coordinadores y se estableciera un gran debate al respecto. Esa acción resultó una bomba, ya que el documento, entregado con carácter confidencial, contenía la propuesta de subir el índice de permanencia en la Universidad Simón Bolívar de un mínimo de 3 sobre 5 a 3,25 lo cual era equivalente a “despedir” estudiantes por bajo rendimiento académico.

El documento, que había sido entregado a los miembros del consejo de coordinadores y que, según las autoridades universitarias, había sido divulgado de forma “irresponsable” por el delegado estudiantil, generó tal malestar entre el estudiantado que el Centro de Estudiantes se vio en la necesidad de convocar a una asamblea general para informar y explicar la situación.

Yo tenía 18 años y debía pararme ante cientos de estudiantes molestos e indignados con la propuesta, explicarles la situación y ofrecerles un camino. Y eso hice. En un tono que había aprendido durante las luchas liceístas tomé el micrófono, y frente a los estudiantes rechacé la propuesta y los invité a mantenerse alerta y no dejar pasar esta iniciativa elitista que atentaba contra los derechos estudiantiles. El resultado: los coordinadores se sintieron ofendidos por mis palabras y en la siguiente reunión del Consejo de Coordinadores me dieron un voto de censura y me expulsaron del Consejo, lo cual generó un nuevo conflicto.

Comenzó la negociación entre el centro de estudiantes, que me defendía y mantenía la posición de que yo era el representante estudiantil y por lo tanto no podían expulsarme del Consejo, y las autoridades, representadas por el rector, que intermediaba ante el ofendido Consejo de Coordinadores. Los argumentos del Consejo se basaban no sólo en mis palabras “ofensivas” y mi inexperiencia, sino también en un requisito que se había obviado: que el delegado estudiantil debía tener aprobado el cuarto año de carrera y yo aún no había terminado el primero.

Después de varias suspensiones de la reunión del Consejo de Coordinadores, la situación había llegado a tal nivel de tensión que el decano prefirió renunciar a su cargo en el Consejo antes que reunirse con un delegado estudiantil por quien se sentía ofendido. Todo esto abonó mi liderazgo estudiantil por lo que, a las pocas semanas de estos hechos, el MFL me incluyó en la plancha para el Centro de Estudiantes. Fui elegido secretario general y así empezó mi desarrollo del liderazgo en el sector universitario.

De esta experiencia aprendí tres cosas:

1. Que es importante negociar soluciones para lograr resolver posiciones encontradas.

2. Que se deben aprovechar los momentos especiales para lograr proyectar la imagen y los mensajes claves a través de una comunicación directa con las personas a las cuales quieren influir y motivar.
3. También aprendí que la gente se moviliza cuando tocas sus intereses más cercanos y sentidos.





Poder versus influencia

Sólo cuatro meses después de haberme graduado como ingeniero mecánico en la Universidad Simón Bolívar, me contrataron para trabajar en una planta de papel químico llamada Papeles Autocopiativos C.A.

Al contratarme, Miguel Cantor, dueño de la firma, me había advertido que la planta la manejaba un gerente general, apellidado Muñoz, con un estilo “algo complicado”. A los pocos minutos de presentarme ante él tuve la confirmación de lo que me había dicho el propietario. Las palabras de bienvenida del gerente en cuestión fueron: “En esta planta mando yo. Ni Cantor, ni usted. Quiero que le quede claro desde el principio. Si le gusta, bueno. Y si no, váyase de una vez”. Para rematar me dijo que trabajaría en el departamento de Mantenimiento –y no como jefe de planta, para lo que me había contratado Cantor– “para que aprenda, y quiero que me prepare un plan de mantenimiento preventivo en una semana”.

Vale destacar que la planta tenía decenas de maquinarias de gran dimensión, calderas, tuberías que parecían una telaraña, máquinas de diversas magnitudes y complejidades, por lo que era prácticamente imposible realizar el trabajo que me pedía en una semana.

Ante este reto, tuve que acudir a mis compañeros y amigos de la universidad. Recuerdo que pedí ayuda a cinco de ellos y en casa, durante el fin de semana, entre todos diseñamos el plan de mantenimiento. Yo me había llevado los manuales de las máquinas, un *layout* a mano y alguna información que recabé a lo largo de la semana. Con esos insumos y alguna experiencia obtenida en las pasantías y el compromiso de cinco ingenieros recién graduados como yo, logramos preparar y entregar el plan de mantenimiento el lunes siguiente, tal como lo había solicitado el gerente general. (Él nunca supo que no lo hice

solo, aunque yo sé que lo logré gracias a la ayuda de mis cinco amigos).

En el departamento de mantenimiento de Papeles Autocopiativos había un encargado, de apellido Bejarano, quien era un obrero de experiencia que había sido jubilado de Empresas Polar y ahora estaba al frente del departamento. Bejarano era un líder indiscutible, no sólo por su aspecto imponente –medía casi dos metros y tenía el cuerpo y color de Sammy Sosa–, sino que hablaba fuerte, directo y todos en la planta le obedecían. Recuerdo que cuando entré en Mantenimiento, Bejarano me ignoraba y cuando pasaba cargado con unos tubos me decía con voz fuerte: “permiso doctor”, yo me apartaba y el seguía trabajando como si yo no existiera. El soldaba, esmerilaba, destapaba y reparaba un motor con otros cuatro mecánicos, siempre dirigiendo e imponiendo su criterio.

En una ocasión, un operador de máquina se acercó a Bejarano y le preguntó si podían hacer sobretiempo. Él, molesto, se levantó y contestó: “cuántas veces voy a decir que en esta planta no se trabaja sobre tiempo”, y continuó trabajando. En dos semanas me había quedado todo claro: Bejarano era un líder natural que tenía influencia y ascendencia sobre los obreros, quienes lo respetaban y obedecían. Además el imponía las reglas y todos hacían lo que Bejarano decía. Fue en ese momento cuando pensé: “o Bejarano me integra o estaré en graves problemas”. No me quedó otra que encararlo y decirle:

“Bejarano, qué es lo que te pasa conmigo, que me ignoras. Quiero que sepas que no vengo a competir por tu puesto, sólo quiero aprender y creo que tú me puedes enseñar porque reconozco tu experiencia y conocimiento de la planta y las máquinas. Pero yo también podría ayudarte y enseñarte algunas pocas cosas”.

Estas palabras fueron suficientes para que Bejarano bajara la guardia, conversara abiertamente y se convirtiera en aliado. Yo guardo de él el

mejor de los recuerdos, un gran mecánico que me enseñó a soldar, a reparar una bomba de agua, a cambiar estoperas, a hacer mantenimiento a una caldera y conocer los trucos de una planta de producción.

Ya tenía tres meses en la planta, y Muñoz, el gerente, sólo sabía que yo era un mecánico más del departamento de Mantenimiento. Llegaba muy temprano, me ponía las botas de seguridad, el casco, y a trabajar como cualquier mecánico del equipo de Bejarano.

En un momento decisivo, Muñoz me llamó para que me encargara de su puesto porque él se iba de vacaciones. Me explicó que no las había tomado en los últimos tres años porque, en las ocasiones anteriores, sin su dirección la planta se había paralizado y me recalcó que nadie sabía dirigir la planta como él. Me exigió que lo llamara si tenía dificultades y él regresaría sin ningún problema. Todo parecía una emboscada laboral, en la cual, por mi falta de experiencia, la planta colapsaría y Muñoz podría decirle al dueño que yo no sabía manejar la planta y que se había parado por mi falta de experiencia cuando él estaba de vacaciones.

Esa era mi oportunidad de demostrar a los propietarios que podía con el reto y que no es necesario saberlo todo, sino más bien saber quién sabe y apoyarse en él. Por eso hablé con Bejarano y le dije:

“Necesito que me ayudes. Muñoz se va de vacaciones y yo quiero que la planta tenga más producción que cuando está Muñoz, quiero que generemos un inventario”.

(La planta que fabricaba papel químico y papel carbón siempre estaba ajustada al requerimiento semanal de la casa matriz y no tenía ningún inventario de reserva). Bejarano escuchó y me dijo: “cuenta con eso ingeniero.”

Lo que pasó esos 30 días fue de película. Bejarano convocó a una asamblea general de obreros y dijo: “al doctor lo vamos a ayudar,

vamos a aumentar la producción en todas las máquinas y además vamos a trabajar todos los días 2 horas de sobre tiempo". Eso fue prácticamente decretar el éxito, la planta se energizó y todos dieron lo máximo, yo supervisaba con Bejarano cada máquina y hablábamos con casi los 170 obreros para que la producción saliera no sólo en mayor cantidad sino de buena calidad. Como resultado, después de un mes no sólo habíamos sacado la producción sin ningún inconveniente, sino que, además, habíamos generado un inventario de dos meses. (Algo que siempre había querido la casa matriz y que la planta nunca había podido cumplir).

Cuando Muñoz regresó no lo podía creer, vinieron los dueños a ver el "milagro". Cantor me ratificó como gerente de planta y Muñoz aceptó.

Como aprendizajes de esta experiencia me quedó:

1. No siempre hay que tener el liderazgo, pero es importante generar alianzas con quien tiene influencia sobre la gente.
2. Poder y liderazgo son cosas diferentes. Muñoz, el gerente general, tenía el poder, pero Bejarano tenía el liderazgo necesario para transformar las cosas.
3. Con humildad y dando lo mejor de uno mismo se logra conquistar a los caracteres difíciles. Las acciones son las que dejan en evidencia tus verdaderas intenciones, y con el ejemplo se logran los mejores resultados.





Una experiencia de liderazgo con moraleja

Tenía 29 años y hacía cinco que me había graduado como ingeniero mecánico en la Universidad Simón Bolívar. Estaba a punto de culminar una maestría en Administración, mención Mercadeo, en la Universidad Católica Andrés Bello y para esa época tenía un gran interés por la ingeniería industrial, por lo que me preocupaba mucho por mi formación en esa rama. Me convertí en un autodidacta y lector incansable. Llegué a acumular un vasto conocimiento sobre gerencia y producción, lo que me calificaba como un profesional técnicamente muy competente; tenía el conocimiento y la formación, y creía firmemente que si lograba poner a la gente que hace el trabajo de mi lado, eso bastaría para alcanzar resultados exitosos.

Durante cinco años había trabajado en diversas empresas del sector manufactura, donde había ocupado posiciones gerenciales en las áreas de mantenimiento y producción. También había sido gerente de planta y desde que inicié mi actividad laboral tenía el objetivo de alcanzar la posición de gerente general en una importante organización.

Adicionalmente, era una persona con carisma, con habilidad para relacionarme e influir en otros, características que afiancé durante mi paso por el movimiento estudiantil. Tenía destreza para interactuar con la gente y habilidades sociales de comunicación, podía establecer empatía y poseía una cualidad muy importante: la de definir una visión de cara a los otros y procurarles un sentido, un propósito. Como estudiante vislumbré, de manera intuitiva, que la gente se moviliza cuando se les da un propósito, ideales y un objetivo a alcanzar. Esto era parte de mi *background*. Lo que no sabía era que, al relacionarme, debía calibrar el sentido y propósito de las personas dependiendo de la posición que ocupan. Mi visión siempre fue lograr empatía y hacer equipo con mis colaboradores y homólogos, pero no conside-

raba importante tener de mi parte a quienes tenían relaciones de poder en la empresa. Creía que esto se daría solo, por añadidura y no fue ni es así.

Comparto con ustedes como se dieron los hechos que significaron una gran experiencia de aprendizaje que me sirvieron para identificar las fallas en mi manera de relacionarme con la autoridad.

La empresa Ancor Cosmetics C.A. produce y comercializa una amplia gama de productos cosméticos. Fue fundada por un hombre empírico, que en sus inicios trabajó en Revlon C.A., empresa de la misma rama, donde aprendió el negocio.

Para el momento de mi contratación Ancor Cosmetics se había convertido en una empresa importante, con más de 700 trabajadores. Estaba ubicada en una zona industrial en las afueras de Caracas y estaba estructurada de acuerdo a sus diversas líneas de producción. Con el concepto de integración vertical, el propietario había concebido una empresa de manufactura de productos, tales como colonias, perfumes y maquillaje. Adicionalmente, desarrolló plantas de producción, integradas verticalmente, que permitían fabricar partes y piezas para la producción de cosméticos.

Como dato clave, de cada producto se fabricaban 30.000 unidades. La cifra, que parecía mágica, tenía su razón de ser en la estructura de ventas puerta a puerta que había desarrollado la compañía. Ancor Cosmetics tenía 30.000 vendedoras y esa era la razón para que la producción se hubiera fijado en 30.000 unidades por producto. A cada vendedora se le suministraba un kit –un pequeño neceser que incluía los distintos productos– que ella debía vender hasta esperar la próxima campaña.

El organigrama de la planta era muy claro:

- **El propietario:** un hombre empírico, de unos 60 años, con ideas claras de hacia donde quería llevar su empresa y con olfato comercial para los negocios. Era sociable y accesible. Yo no consideraba que debía trabajar para lograr su apoyo y respaldo a mis propuestas, pues para mí los hechos hablarían por sí mismos.
- **Un director de planta:** ingeniero de sistemas e hijo del propietario. Era un jefe poco accesible, parco y directo. Reservado en su trato. Se le veía muy poco por los pasillos de la planta, pasaba la mayor parte del tiempo encerrado en su oficina. Dirigía la planta casi exclusivamente a través de la información que le suministraba la gerente de planta.
- **Una gerente de planta:** ingeniero químico y mano derecha del director de planta. Era la jefa de todos los que seguían en la línea jerárquica: gerentes operativos, encargados de departamentos de producción, encargados de las áreas de apoyo y personal general. Se involucraba poco con el personal, tenía un estilo directo y conocía bien la planta, aunque no visitaba la fábrica sino en contadas ocasiones.

La gerencia de planificación de producción

La gerencia de planificación de producción era relativamente nueva. Previo a su creación existía un jefe de planificación que se encargaba de programar y hacer coincidir los insumos y los productos para ajustar todas las plantas en función de la producción de las líneas de ensamblaje. Esta tarea era como planificar para cinco plantas que, a su vez, proveían insumos a otra planta que los requería de forma simultánea. Era un reto muy grande pues, con frecuencia, se incurría en reprogramaciones y paradas de las líneas de llenado, por una parte debido a la falta de insumos propios o de terceros y, por la otra, porque la productividad era deficiente.

Estas fueron las razones que llevaron a transformar esa jefatura en una gerencia y, en consecuencia, a contratar a un gerente de planificación de producción. Entre las tareas del gerente estaba poner orden en aquel caos y, de paso, recibir el reporte directo de las áreas de compras y almacenes, de manera tal que todas las variables fueran responsabilidad de esta posición.

Estructuralmente, la gerencia contaba con un jefe, tres analistas, un jefe de compras que operaba en la capital con dos analistas, y un jefe de almacén con dos analistas más y dos montacarguistas.

Un liderazgo diferente

Siempre me caractericé por ser un líder que se involucraba no sólo en los procesos, sino también con los empleados. Desde mi ingreso en Ancor Cosmetics realizaba recorridos por toda la planta, aportaba ideas, identificaba nuevas formas de hacer las cosas con la intención de ser más eficaces y ayudaba a encontrar soluciones. Me sentía un líder integrador, participativo y de avanzada. Mi principal logro fue unir a todas las gerencias en torno a la mía. Pero no tomé en cuenta a la gerente de planta ni al director.

En mis primeras semanas, me empeñé en conocer en detalle todos los procesos de producción, hice empatía con supervisores, obreros, gerentes y con todo el personal en general. La gente comentaba que el gerente de planificación se involucraba en la operación diaria y había empezado a levantar datos y procesos que podrían mejorar la operación. Transcurridas dos semanas, tenía una radiografía, bastante cercana, de la situación real y de las cosas que debía que mejorar y/o desarrollar.

Empezaron los cambios y no se dieron cuenta

Solía recorrer todas las plantas, me involucraba con el personal obrero, los supervisores y los gerentes, revisaba el trabajo realizado, che-

queaba las fallas, verificaba cómo estaban las programaciones, me cercioraba de qué había fallado. En fin, me involucraba cada vez más para buscarle solución a cada problema. Realizaba reuniones con mi equipo de trabajo y los involucraba con los demás equipos: el de metalizado, de llenado, el de cerámica y así sucesivamente.

Establecí acciones urgentes en el área de compras, ampliando las líneas de producto, de manera que empezáramos a programar las adquisiciones con más holgura, se ajustaron las programaciones a las producciones reales y no a las producciones nominales. Propicié que se atacaran los problemas desde el origen. Los demás gerentes me vieron como un aliado, un profesional con muy buenos conocimientos y experiencia.

Una situación molesta, que no supe cómo manejar

El dueño había hecho empatía conmigo. Sus empleados antiguos le habían comentado que la planta había cambiado desde mi contratación como gerente de planificación, lo cual provocó en el propietario una percepción positiva de mi trabajo.

Ya habían transcurrido más de 11 meses desde mi ingreso en la compañía, cuando, en cierta ocasión, el propietario se encontraba con su hijo y director de planta, y con la gerente de planta. En el curso de la conversación les preguntó cuántos frascos de 60 cc quedaban de un lote comprado en Boston hacía dos años. El director de planta contestó: "30.000 frascos". Pero yo, que también me encontraba presente, lo corregí: "Tenemos 128.000 frascos, 30.000 en el galpón viejo y 98.000 en el galpón nuevo". Esto provocó, de inmediato, cierta incomodidad en el director de planta, quien había quedado mal ante su papá, que además era el propietario de la empresa. El dueño respondió, "deben ser los 128.000 frascos que dice Alejandro, vamos a programar sobre esa base". Cuando el director de planta solicitó el inventario físico, se dio cuenta que yo tenía razón. También comprobó

que la confianza de su padre estaba puesta en mí, y no en él ni en la gerente de planta. Esta situación molestó al director de planta, y con toda razón, pues yo tampoco me había ocupado de informarle.

Tras este incidente, se me informó que había sido trasladado a las oficinas de Caracas. Se me indicó que podría aplicar mis iniciativas e ideas al área de mercadeo. Además, así estaría más cerca del dueño y de paso más cerca de mi residencia. Esta propuesta de cambio me convenía, así que la acepté, entendí además, que el problema de fondo, es que mi actuación disputaba el liderazgo del director en la planta.

Desenlace

Yo estaba contento porque trabajaría en mercadeo, un área de Ancor Cosmetics en la que también hacían falta mejoras y desarrollo. Sin embargo, cuando se informó a los gerentes operativos –plásticos, cerámica, llenado, termoformado, estampado, etcétera– de mi traslado ocurrió algo inusitado: tres de ellos, los de llenado, cerámica y plástico, presentaron su renuncia, aduciendo que no reportarían de nuevo a la gerente de planta y que no entendían por qué me trasladaban, desconociendo así todo lo que se había mejorado y avanzado en la gerencia de planificación. Comunicaron que no estaban dispuestos a volver atrás, y que además les parecía injusto el traslado. Ante estas renuncias yo, en lugar de mediar con mis compañeros, facilitar el trabajo de la gerente de planta y negociar posiciones ganar-ganar, opté por la salida más fácil. Aduje presión moral y obligación de solidaridad para con mis antiguos colegas y tomé la decisión de renunciar.

Esta experiencia me brindó una oportunidad de reflexión y una poderosa lección. Aprendí que:

1. Con los jefes y compañeros de trabajo se debe hacer equipo, lo cual requiere lograr alianzas vertical y horizontalmente.

2. Yo no sabía comunicarme ni influir en mis jefes, y a pesar del gran trabajo realizado esa debilidad terminó por generar mi salida de la empresa. La comunicación transparente (sin agendas ocultas) es fundamental para el logro de un clima organizacional armónico, productivo y eficaz.
3. En momentos de crisis, las decisiones que se toman son emotivas y esto no permite un enfoque maduro que logre resultados ganar-ganar.





Un nuevo reto... cambiar la curva

Estaba en medio de una de las clases del Programa Avanzado de Gerencia del IESA cuando me llamó el vicepresidente ejecutivo de C.A. Editora El Nacional, John Nouel, para reunirse conmigo. Le dije que saldría a las 5:00 p.m. y que una hora más tarde podríamos reunirnos en su oficina.

John Nouel me conocía desde hacía un año y medio aproximadamente. Conocía mi trabajo como gerente general de Interarte –una de las empresas del grupo editorial– y sabía del éxito que se había obtenido con dos proyectos que me tocó coordinar: el lanzamiento del *Atlas Práctico de Venezuela* y el lanzamiento del tabloide *Así es la Noticia*. En ambos casos había sido yo quien había liderado el trabajo y los resultados eran contundentes. Imagino que fue esa la razón que lo impulsó a crear una dirección de distribución para el diario *El Nacional*.

Hasta ese momento, las ventas de ejemplares eran responsabilidad de la gerencia de circulación que reportaba a la dirección de comercialización. Nouel se proponía crear una nueva dirección que aglutinara todo lo relativo al despacho, transporte, distribución y ventas de *El Nacional*, tanto en provincia como en Caracas, y que incluyera también el canal de suscripciones, que se encontraba en etapa embrionaria y cuyos responsables reportaban hasta entonces a la junta directiva.

La nueva dirección de distribución parecía un enorme reto, y las palabras de Nouel no fueron en absoluto alentadoras:

“Alejandro, la gerencia de circulación tiene problemas. Hemos descubierto irregularidades en el área de circulación de provincia, no tenemos control de los mayoristas, las ventas del semanario *Primicia* son muy malas y no sabemos ni dónde se vende, porque los mayo-

ristas de periódico no saben como manejar ese canal. La data que manejamos es muy deficiente y queremos darle la categoría de dirección al área de distribución para que tenga vida propia y así puedan concentrarse todas las actividades en una sola cabeza, eso significa centralizar áreas que están en diversas direcciones. Toda esta área conforma una gran dirección con casi 70 personas reportando directamente, pero con cientos de trabajadores que trabajan a destajo, como los que entregan suscripciones, además de los mayoristas, distribuidores y concesionarios, etc.”. *Como colofón agregó: “la circulación es un fenómeno en decrecimiento no sólo en Venezuela sino en el mundo. Venimos cayendo y las ventas están en unos 70 mil ejemplares los días de semana y unos 170 mil los domingos. Son cifras que han venido descendiendo, pero así es en todos los países del mundo, por lo que entiendo que la meta será a mantener la circulación actual y mejorar las operaciones”.*

Yo tenía siete años en Interarte como gerente general y gozaba de buena reputación debido a los resultados obtenidos, pero me hacían falta retos mayores y eso me impulsó a decidirme por esta nueva oportunidad.

Cuando se anunció el cambio y se definió la nueva estructura, se generó gran temor. Dentro de la organización, mucha gente sabía de mí y temía mi estilo. Tenía fama de exigente y directo, y eso generaba entre los trabajadores mucha intranquilidad en relación a que esperar de su nuevo jefe. Mi tarea era ensamblar los estilos de unidades diferentes. Decidí trasladar una gerente desde Interarte, los demás ya estaban y con ellos trataría de hacer los cambios.

Uno de las primeras cosas que hice fue solicitar un taller de integración. Entendí que la mejor forma de vencer los temores y lograr resultados era ganarme la confianza de la gente, propiciando que nos conociéramos todos aquellos que integrábamos la nueva dirección de distribución. Así, solicité a una psicóloga para que nos facilitara un

taller de dos días, fuera de la empresa, donde participaríamos todos para conocernos mejor. Fue una decisión acertada, ya que a pesar de que llegamos con muchos temores y aprensiones, desconocimiento y angustia, tras dos días de trabajo, nos fuimos como un equipo comprometido, que había logrado conocerse más y había superado la etapa inicial de desconfianza. Este taller inicial ayudó mucho a concebir lo que queríamos de la nueva dirección de distribución, y a partir de allí logramos los mayores desempeños y cambios que se habían logrado hasta ese momento en la compañía.

Las transformaciones fueron de todo orden, e incluyeron desde visitar a los agentes de provincia uno por uno, hasta ir a ver a los mayoristas en las madrugadas en sus puestos de trabajo. Además, desarrollamos la misión y visión de la dirección de distribución y definimos sus metas. Recuerdo que pregunté al departamento de operaciones cuánto era lo máximo que se podría producir un domingo. La respuesta fue que, si la redacción cerraba temprano, es decir, a las 6:00 p.m., y si se arrancaba la impresión a las 7:00 p.m., se podrían llegar a producir unos 280.000 ejemplares. Y esa fue la meta que nos pusimos en la dirección de distribución: llegar a 280.000 ejemplares los días domingo. La verdad es que no pensamos nunca en la tendencia mundial de caída en la circulación; sólo pensamos en una meta que supusiera un reto, fuese alcanzable y por la que tendríamos que trabajar intensamente.

Por otra parte, C.A. Editora El Nacional quería transformar su estructura organizacional y crear unidades de negocio y la dirección de distribución se convertiría en una de esas unidades. Cuando se creó la dirección, sus aportes representaban 12% de los ingresos de C.A. Editora El Nacional; al final del segundo año, la dirección de distribución aportaba 52% de los ingresos de la empresa. Desde la dirección, se construyó la red más amplia y poderosa de distribución del país: distribuíamos 52 productos, la mayoría de terceros, y apoyábamos a C.A. Editora El Nacional en la venta de sus revistas, los CD de música, los libros y todo tipo de coleccionables. La dirección de distribución

distribuía el vespertino *Tal Cual*, el semanario *Quinto Día*, las revistas *Gerente*, *Zeta*, *Debates IESA*, –de otras empresas editoriales–, además de loterías, y decenas de revistas de otros clientes.

Se logró conformar un equipo muy exitoso, creativo y orientado a los resultados que habíamos visualizado. Cada uno explotaba sus talentos de la mejor manera posible, desde hacer las mejores presentaciones, hasta tener las mejores relaciones con nuestros clientes. Desarrollamos nuestra creatividad vendiendo periódicos en peajes, taxis, y con promotores. También desarrollamos el mejor servicio de suscripciones con manuales de atención al cliente y planes de degustación y fidelidad.

Salvo algunas incorporaciones al equipo, todos los logros se consiguieron con el mismo personal que estaba antes, los mismos que habían visto caer históricamente la circulación. La diferencia radicaba en la sinergia que se obtuvo al trabajar con gente motivada y con visión de hacer cosas grandes.

Evidentemente, no fue fácil. Hubo grandes tropiezos, decisiones equivocadas, algunos contratiempos, pero el balance final es que la distribución había mejorado sustancialmente con el mismo equipo de gente.

Qué cosas aprendí de esta experiencia:

1. El haber integrado desde el inicio a las diferentes personas que tenían culturas, estilos y temores diferentes fue un elemento que abonó el camino del éxito, ya que mejoró la comunicación y la confianza.
2. Los equipos necesitan una visión clara y metas retadoras.
3. La sinergia se obtiene desarrollando los talentos de cada individuo, sustentándose en sus fortaleza y no en superar las debilidades de cada uno.

4. El líder debe involucrarse con sus clientes. Eso dará el ejemplo a otros gerentes y supervisores sobre la clase de servicio y gestión que se espera obtener.
5. Para lograr grandes resultados es importante innovar y desechar viejos paradigmas.
6. La gente quiere que el líder sea optimista y motivador.



COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, TAN FÁCIL Y TAN COMPLEJA

La comunicación interpersonal parece un tema tan simple y sencillo que con frecuencia los empresarios y la alta gerencia suelen asumir que no hace falta dedicarle mayor tiempo o esfuerzo. Sobre todo, cuando existen otras cuestiones de carácter estratégico más apremiantes y atractivas, como los asuntos presupuestarios, de inversiones o sobre nuevos mercados.

Sin embargo, todos los estudios gerenciales señalan la comunicación como una de las competencias gerenciales que mayor desarrollo requiere, ya que nos comunicamos muy mal y con enormes dificultades.

En las empresas, es común que algún miembro medio de la cadena de mando –un supervisor, o un jefe de departamento– desconozca en qué consiste un nuevo proyecto, que no sepa la fecha de salida de un producto o que ignore el impacto de su gestión sobre distintos asuntos de la empresa. Esto, desafortunadamente, ocurre a lo largo de toda la pirámide organizacional.

Sobran las estadísticas que explican que del 100% de la información que recibimos, cuando tratamos de transmitirla sólo exponemos un porcentaje inferior al 45%. Los expertos también han explicado hasta la saciedad que la comunicación no es sólo verbal, y que un porcentaje mayor al 65% corresponde a los componentes asociados a la comunicación corporal.

Otras estadísticas revelan que “un ejecutivo típico emplea 75% de su tiempo en comunicar y de ese tiempo, también el 75% de esa comunicación se hace cara a cara”.

Sencilla y difícil

A veces, muchos de los conflictos, malos entendidos o carencias organizacionales entre gerentes, jefes, supervisores y personal de un área con respec-

to a otra se dan por deficiencias en la comunicación. Conspiran contra una buena comunicación los paradigmas o estereotipos que tenemos, así como la falta de hábito de escuchar al otro y sólo entender la comunicación desde el punto de vista personal, tal y como uno mismo la entiende.

Algunos axiomas de la comunicación:

- Es imposible NO COMUNICAR.
- Utilizamos todos los sentidos
- Siempre “una comunicación estimula otra comunicación”.
- Lo verdadero no es lo que dice A, sino lo que entiende B.
- Las expectativas, creencias, valores, emociones y experiencia influyen en la comunicación.
- Cada persona tiene su punto de vista y es legítimo.

Para mejorar la comunicación es imprescindible convertirnos en mejores escuchas. Aquí expongo algunas recomendaciones:

- Mantenga el contacto visual con la persona con quien habla.
- Indique que está escuchando, asintiendo, diciendo “uju”, “mmm”, y efectuando movimientos que impliquen que está escuchando.
- Evite expresar, en un principio, si está de acuerdo o en desacuerdo. Muestre simplemente que ha entendido lo que está diciendo el orador.
- Espere durante las pausas para alentar al orador a continuar hablando. Permita la existencia de silencios y evite precipitarse a llenarlos.
- Mantenga el foco de la conversación sobre el orador y evite manifestar su desacuerdo o hablar sobre usted mismo.

- Cuando el orador se extienda, hable muy rápido o cuando pierda el hilo de la exposición, formule preguntas aclaratorias o resuma hasta donde escuchó.
- Emplee preguntas abiertas para alentar al orador a seguir hablando.
- Resuma o exponga de tiempo en tiempo, lo dicho por quien habla para mostrar que ha comprendido.
- Responda a las emociones que puedan estar tras las palabras del que habla. Demuestre que siente al orador.

Finalmente, todo lo que hagamos para mejorar la comunicación en el entorno laboral, pero también en el entorno personal, redundará en una mejor comprensión del otro y brindará mayor efectividad a cualquier programa que emprendamos. Hagamos siempre el mayor esfuerzo por comunicar y mejoraremos nuestro liderazgo.

EL RECONOCIMIENTO: MOTIVACIÓN A BAJO COSTO

Una preocupación permanente de la alta gerencia es la motivación del personal, tanto gerencial como a todo nivel. Los datos del impacto de la motivación sobre los resultados de la gestión son más que evidentes, más allá de las tecnologías y de la infraestructura: siempre la gestión del recurso humano tiene un poder muy superior en la gestión y en los resultados de las empresas.

No es casual que desde hace más de 30 años las jefaturas de personal, que hasta entonces se limitaban a realizar labores de nómina y administración de personal, se hayan transformado paulatinamente en gerencias de recursos humanos y en gerencias de desarrollo humano. Se ha comprendido que la gestión del recurso humano es un factor vital en el desarrollo y mejora de cualquier empresa, y esto ha provocado una redefinición de las tareas de estos departamentos. Una de las preocupaciones de estos profesionales, así como de los líderes de las grandes empresas del mundo, es tener personal motivado y de alto desempeño. Sin embargo, la forma más fácil de motivar al personal, la más económica y la que está al alcance de todos con una mínima inversión, es poco usada y muy escasa. Me refiero a darle reconocimiento al personal por los logros específicos de su trabajo.

Este mecanismo es muy cercano a todos y lo vemos en todos los niveles, desde la estrellita que le ponen a los niños en preescolar, y que hace que éstos lleguen a casa orgullosos mostrándole el reconocimiento del maestro a sus padres, hasta los reconocimientos académicos de las universidades: Summa Cum Laude o Cum Laude, los cuales no sólo dan prestigio a quienes los reciben, sino que generan un compromiso adicional en los estudiantes. Es típico que un estudiante que lleva notas que le otorgan el mérito de un Cum Laude, por ejemplo, cuide sus calificaciones y se esfuerce permanentemente para mantener ese reconocimiento. Igual pasa en el ámbito laboral, donde no sólo los años de servicio son importantes, sino los reconocimientos a la labor y a la gestión. Todas estas iniciativas son muy conocidas, y no es de extrañar que en los establecimientos de la cadena Mc Donald's se coloque en una cartelera pública al empleado del mes, con su

respectiva foto. Todas estas iniciativas tienen como objetivo comunicarle al empleado que su trabajo es de calidad y que la empresa lo valora.

Esta práctica es muy poco usada en la mayoría de las empresas debido a que no existe la cultura del reconocimiento al buen desempeño y se tiende a tomar medidas más bien sobre los aspectos negativos del desempeño, manejando un pensamiento equivocado mediante el cual al trabajador se le paga por hacer una tarea y no se debería hacer ningún reconocimiento adicional por tareas que son su obligación. Esta actitud –por lo demás totalmente errónea–, lejos de ayudar a que los trabajadores mejoren y se empeñen en hacer bien su trabajo, ocasiona una desmotivación en el trabajador, que siente que su trabajo no es valorado y, en consecuencia, baja la guardia y pierde el interés en lograr un mejor desempeño.

¿Qué factores impiden que exista cultura del reconocimiento?

El principal motivo para que no haya una cultura del reconocimiento, es que en su lugar prevalece la cultura del castigo y de la represión. El mejor ejemplo es la interacción con los niños, a quienes se castiga cuando se portan mal, pero no se les premia de manera espontánea cuando se portan bien. Este modelo se va repitiendo en todos los ámbitos de la vida y afecta la formación de los hijos, las relaciones de familia y, a la larga, también las relaciones de trabajo.

Crear una cultura del reconocimiento no sólo es beneficioso para el desempeño laboral y para el clima organizacional, sino también para crear un círculo virtuoso, mediante el cual el empleado se motiva, se enorgullece de que lo premien y reconozcan su esfuerzo y, en consecuencia, mejora aún más su desempeño.

¿Cómo crear una cultura de reconocimiento en la empresa?

En primer lugar, se puede comenzar por hacer reconocimientos verbales, es decir, decirle al trabajador que su trabajo ha sido desempeñado con calidad

y felicitarlo por ello. Algunos aspectos importantes o reglas que deben seguirse son:

- El reconocimiento debe hacerse de manera inmediata después de haberse realizado la tarea o la actividad. No sirve dar reconocimiento semanas después de haberse realizado la tarea.
- El reconocimiento debe guardar proporción con la tarea o el trabajo asignado y realizado. Una gran tarea debe tener un buen reconocimiento, debe dársele importancia y puede traducirse en compensaciones monetarias, viajes o premios. Tareas sencillas, deben tener una felicitación verbal, o simplemente una carta.
- El reconocimiento debe ser sincero. No puede parecer impostado o falso. Así, no es algo que la empresa deba decretar y todos los supervisores ejecutar, más bien se trata de una herramienta usada por todos aquellos que dirigen personal, ya que motiva al supervisado y mejora el clima organizacional.
- Finalmente, la última regla es que el reconocimiento debe ser específico por una tarea y no general, es decir: *“te felicito por el informe de auditoria ya que lo hiciste en sólo tres días y tiene muchos detalles importantes, también incorporaste varios gráficos y fue de gran utilidad”*. (En éste ejemplo se felicita por la rapidez y la calidad con que fue ejecutada la tarea específica).

Muchas empresas tienen programas de reconocimiento formales como el empleado del mes, o el trabajador del año. Son programas importantes, pero muchas veces se logra más cuando el supervisor usa permanentemente este recurso.

Por último, invito a los lectores a probar aunque sea sólo una vez el poder del reconocimiento: busquen a alguien que haya tenido un buen desempeño y felicítenlo, luego vean su cara y el entusiasmo con el que trabajará durante las próximas horas.

SI PUDIERA COACHAR A MI JEFE

¿Ha tenido que lidiar con un jefe nuevo que además no es del área, sino que “aterizó en nuestro departamento”? ¿Se ha puesto a pensar lo interesante que sería poder ser, por momentos, el *coach* de su propio jefe? Algunos jefes suelen ser personas difíciles en determinados momentos, independientemente de la experiencia y del grado académico (sobre todo si son nuevos). A veces no los entendemos, nos molestamos con ellos y ellos con nosotros, nos hablan de metas, de resultados. Unos son autoritarios, hay que respetarlos porque sí; otros dispersos, parecieran que no van a ningún lado; otros se roban nuestras ideas... En general, nos enloquecen, pero son nuestros jefes, y además personas –al igual que usted y que yo–, así que tenemos que aprender a convivir con ellos y sacar lo mejor de esa convivencia. Si yo tuviera la oportunidad de ser el *coach* de mi jefe trataría de hacerle ver los siguientes aspectos:

Estimado nuevo jefe:

No es mi intención criticar su gestión, la cual entiendo tiene unos méritos valiosos para nuestra organización. Sin embargo, considero que existen algunas áreas de oportunidad que me gustaría comentarle lo más breve y esquemáticamente posible, en esta primera –y osada– sesión de coaching a mi nuevo jefe:

1. **Sobre el liderazgo y el trabajo en equipo:** uno de los puntos previos que quiero comentarle tiene que ver con diversos aspectos del liderazgo, un elemento vital para gerenciar con éxito cualquier posición. Esto significa escuchar con humildad las ideas y propuestas de la base, aunque no quiere decir aprobarlas ni estar de acuerdo con ella. Cuando uno está empezando, suele ocurrir que hay quienes quieren aprovecharse de lo que el jefe no sabe para distorsionar la realidad a favor del supervisado. Generalmente, si uno cae en esa trampa, tendrá aliados, pero también enemigos porque el personal se da cuenta

muy rápidamente de si la persona es manipulable, y si lo es perderá el respeto de los trabajadores.

En general, los empleados entienden que un jefe nuevo pueda no saber de un tema, o que le falte información, pero lo que no le perdonarán —y tendrá graves consecuencias para su liderazgo—, es verlo tratando de imponer cosas de las cuales no sabe o dejándose manipular por aquel que tiene más verborrea, o que carezca de la humildad para escuchar, evaluar y luego decidir. Este punto y el relativo a trabajar en equipo, son cruciales y tienen que ver con la capacidad de hacer que distintos trabajadores, con intereses diferentes, ópticas diversas y, a veces, posiciones adversas se unan en la labor común de construir y hacer crecer la gestión empresarial. El reto de trabajar en equipo es vital si quiere que la gerencia de frutos tangibles en su gestión. Recuerde que a la gente le molesta que le quiten el mérito de ideas o propuestas, es mejor darle el crédito a quien le corresponde y tener una persona agradecida y estimulada. También al personal le gusta ver que el jefe se “arremanga”, que es lo mismo que decir que trabaja con mayor intensidad que los otros y se compromete. Por ejemplo, no solicite simplemente un reporte para imponer su autoridad..., ponerse al lado de quien lo está haciendo, ver cómo se hace, dictarle las cifras y ayudarlo a construirlo, reforzará el trabajo en equipo y los resultados.

- 2. Sobre Pareto y los factores vitales:** dice Pareto que el 80% de los problemas son ocasionados por sólo el 20% de las causas; también, que el 20% de los clientes facturan el 80% de los ingresos. Esto, en gerencia lo que indica es que debemos centrar los esfuerzos en los factores vitales, o en los aspectos de mayor relevancia. Ocurre muchas veces, que un gerente se enreda en cosas insustanciales y es capaz de desaprovechar un día haciendo cosas que le parecen atractivas y así pierde el foco de su gestión. Un gerente debe saber evaluar cada hora si lo que está haciendo contribuye al éxito de la gestión. Los errores más frecuentes de los gerentes que he conocido es su incapacidad

para enfocarse en las cosas importantes y se les va el tiempo sin poder enfocar –en consecuencia actuar– sobre aspectos relevantes.

3. **Fijar metas y trabajar para lograrlas:** la base del liderazgo exitoso es medir las cosas y luego comparar, saber si creció o decreció, saber si un mercado sólo representa el 12% mientras otro representa un 58%. Evidentemente, yo trabajo sobre el que representa el 58%, eso es lo elemental de la gerencia. Sin embargo, se requiere medir para poder comparar. Muchas veces nos equivocamos y trabajamos en el 10%. Lo que ocurre es que el 10% de una parte que es atractiva, interesante, y nos gusta mientras que el otro 80% es aburrido e implica, por lo general, más trabajo. Tener la claridad de enfocar y medir, es una de las claves para ser exitoso como gerente.

4. **Delegar y facultar para poder hacer cosas relevantes:** los gerentes suelen enredarse pensando que si controlan todo se hacen imprescindibles y agobian a los supervisados con reglas como: “me avisas”, “sólo yo autorizo”, “yo me encargo”, creando un canal de ineficiencia que termina generando gerentes que están todo el día resolviendo problemas “sin importancia” para el cargo que ocupan dentro de la organización, pero de gran importancia y que pueden contribuir al desarrollo del personal de base. Para cualquier líder, una clave para ganar productividad es delegar y facultar; es decir, entrenar a los que están por debajo para que sean capaces de tomar decisiones acertadamente, de manera que el gerente se quite el trabajo rutinario y pueda dedicar tiempo a cosas estratégicas que agreguen más valor. Otra clave de éxito en la gerencia es la capacidad de delegar tareas rutinarias y formar al personal para que haga estas labores, lo que le da al gerente tiempo para hacer cosas de mayor impacto estratégico.

Agradecido por su atención y tolerancia,

Uno de los integrantes de su equipo de trabajo.

CAPÍTULO III

Pensamiento estratégico

una competencia del líder

El tema del pensamiento estratégico tiene plena pertinencia en el desarrollo de las competencias gerenciales para el liderazgo, ya que capacita al líder para la definición de la situación actual, la evaluación del entorno competitivo y la definición de las estrategias que le permitirán encaminar y guiar a sus seguidores en función de los objetivos que requieren alcanzar.

Cuando consultamos a gerentes y líderes sobre si han desarrollado acciones de planificación estratégica, ocurre con frecuencia que la respuesta es una afirmación. Sin embargo, cuando se indaga con detalle y se les interroga acerca de cuáles son las acciones específicas que han ejecutado, encontramos que lo que han hecho es realizar investigaciones de mercado para que quienes elaboran la planificación usen la información; o que aplicaron un presupuesto basado en lineamientos estratégicos; o que les ha correspondido adecuar a su gerencia o departamento lineamientos previamente establecidos por los niveles más altos de la organización. Es decir, han realizado diversas tareas que son complementarias y, en algunos casos, consecuencia de una planificación estratégica llevada a cabo por otros.

Cuando he preguntado quiénes han estado en el primer nivel para el desarrollo de una planificación estratégica, definiendo MISIÓN, VISIÓN, VALORES, o incluso los planes de la empresa para los próximos cinco años, el grupo de personas se reduce y se observa un desconocimiento general de lo que significa el marco estratégico que debe regir en una empresa.

Antonio Francés, profesor del Instituto de Estudios Superiores de Administración de Venezuela (IESA), define la planificación estratégica como:

...un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégico, o líneas maestras, de la empresa u organización.

Otro autor reconocido, como lo es Leonard Goodstein, la define así:

La planificación estratégica es un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Para mí la planificación estratégica es:

El proceso mediante el cual instrumentamos de forma metódica, planes, objetivos y actividades que convierten el pensamiento estratégico en acción.

Es común que nos encontremos con dos conceptos que parecen similares pero que, en realidad, denotan cosas diferentes, me refiero a **pensamiento estratégico** y **planificación estratégica**.

El pensamiento estratégico está asociado —como lo dice la palabra— a pensar, es decir, soñar, visualizar, proyectar, idear, estimar. La planificación estratégica, por otra parte, se asocia más a planes, actividades, tareas, presupuestos, personas responsables. Son dos espacios y actividades diferentes, que si no guardan sintonía ocasionan grandes problemas en el entorno estratégico. El uno sin el otro es tremendamente negativo para las empresas: tener mucho pensamiento estratégico sin planificación, se traduce en empresas que viven soñando, que tienen muchos proyectos de productos, servicios, de promociones. Son fábricas de ideas, pero sin resolución, sin llegar a concretarlas, en fin, son los eternos soñadores. Por otro lado, el tener planificación estratégica sin un pensamiento estratégico puede llevar a la empresa a un gran pragmatismo, una rutina incesante de hacer programas de producción, presupuestos y ejecutarlos de forma cíclica sin la claridad de un norte, sin evaluar de forma cierta la competitividad y el entorno económico. Empresas que tienen una planificación estratégica llevada en

forma deficiente pueden no tener su foco competitivo claro y así perder mercado, a pesar de cumplir con su rutina anual de “planificación estratégica”.

El pensamiento estratégico es una competencia que deben desarrollar los líderes empresariales, que busca que todos en la organización entiendan las circunstancias del entorno de la compañía y el impacto del trabajo de cada quien en el logro de los planes comunes de la empresa. Un pensador estratégico eficaz, tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos de largo plazo del negocio, puede crear visiones de escenarios futuros y las estrategias competitivas e innovadoras para hacerle frente.

El pensamiento estratégico es una competencia que deben desarrollar los líderes empresariales.

Las competencias que debe desarrollar un pensador estratégico son principalmente pensamiento analítico, pensamiento conceptual, búsqueda de información así como orientación al negocio.

En uno de mis seminarios pregunté en cierta ocasión a gerentes de una empresa cementera cuánto había crecido el sector de la construcción en su país durante el último año. No sabían la respuesta, lo que evidencia una debilidad en el pensamiento estratégico. Pero esto me ha ocurrido no sólo con gerentes de la industria del cemento, también con gerentes de empresas de telecomunicaciones, del sector turístico y de otras áreas. Y es esa debilidad en el pensamiento estratégico la que hace que el trabajo habitual se desconecte del entorno económico y muchas veces también de las estrategias que sigue la empresa. Tener la capacidad para responder cómo nuestro trabajo habitual y cotidiano apoya la estrategia de mi empresa es una labor que implica desarrollar el pensamiento estratégico.

Las empresas que no tienen estrategias existen y son muchas, aunque usted no lo crea. He trabajado con decenas de empresas que no tienen misión, visión, ni tampoco una claridad de cómo competir, empresas con 50 años

de actividad que ganan dinero, pero que están navegando sin un rumbo estratégico, subsistiendo debido a que los mercados son favorables o protegidos, a que hay una ausencia de competidores, o porque se benefician de los éxitos del pasado.

Cuando una empresa no tiene estrategia se generan dos grandes impactos: uno en lo interno y otro en lo externo. En lo interno todo el mundo hace cosas que no necesariamente están alineadas, es posible que algunas acciones que impulse el departamento de finanzas para optimizar el flujo de caja impacten en las iniciativas establecidas por el departamento de mercadeo para mejorar el servicio al cliente, o que decisiones tomadas por el departamento de compras para bajar los costos de las materias primas terminen impactando en la calidad y por ende produzcan una caída de las ventas. Cuando las estrategias no están definidas o comunicadas, las organizaciones se llenan de entropía y desgaste organizacional, llegando incluso a generarse altercados y desacuerdos entre unidades. Por otra parte, en lo externo carecer de una estrategia, hace que no se conozcan las necesidades y expectativas de los clientes, y en consecuencia la empresa se gobierne sobre la base de las percepciones y opiniones, y no sobre estudios ciertos de lo que quieren los clientes. Las estrategias exitosas tienen que partir de aspectos

Las estrategias exitosas tienen que partir de aspectos exógenos a la empresa.

exógenos a la empresa, como es saber lo que quieren los consumidores. Después es necesario elaborar una estrategia competitiva, para luego convertirla en planes de acción que permeen en la totalidad de las unidades de la empresa. Con una buena comunicación se logra alinear la estrategia y las actividades de la empresa.

Mientras más amplia sea la brecha entre lo que piensa la empresa que debe hacer y lo que efectivamente desean los clientes, más claro está que la empresa no satisface a sus clientes, y en consecuencia se va quedando sin ellos y perdiendo fortaleza. Por otra parte, mientras exista mayor ausencia de estrategias competitivas o falta de comunicación de las mismas, la empresa se desgasta por fallas de alineación y de focalización.

Imaginemos una empresa representada por una flecha grande que contiene dentro de ella cientos de flechas pequeñas en todas las direcciones y posee una inclinación de 45 grados con respecto a una línea horizontal, que representa lo que desean los clientes. La brecha entre la dirección de la flecha grande y la línea horizontal refleja la pérdida de clientes, y todo el desorden en diversas direcciones de las flechas pequeñas –que representan los departamentos o gerencias de la empresa– refleja el desgaste organizacional que se produce por desconocer hacia donde van, ya sea por falta de estrategia o por falta de información o comunicación de la estrategia.

Decía Abraham Lincoln: “si pudiéramos primero saber dónde estamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”, es decir que para definir la estrategia, el paso previo es entender dónde estamos.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos son el conjunto de conceptos que completan al marco estratégico de una empresa. Hay tres tipos de lineamientos: los permanentes, que pueden cambiar en un lapso de 10 a 20 años, entre los que están los valores y la misión de la empresa; los semipermanentes, que pueden cambiar en un período de entre 5 y 10 años, y que incluyen la visión y las políticas de la empresa; y finalmente están los lineamientos estratégicos temporales que tienen un horizonte de mediano y corto plazo de 1 a 5 años, aquí están las estrategias competitivas, los objetivos y las metas.

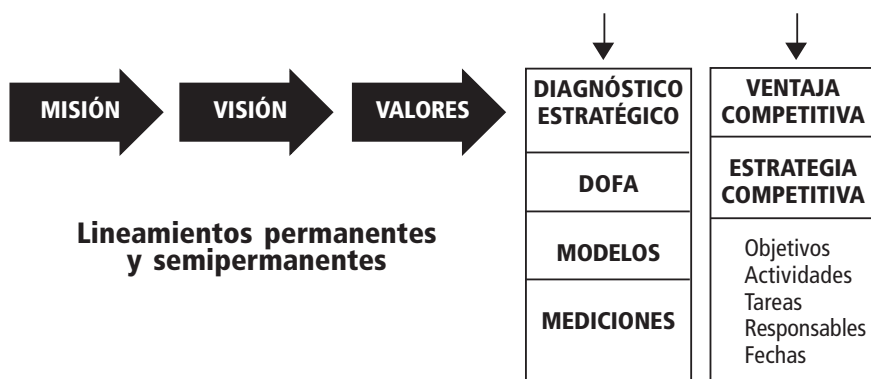
El trabajo de definición de los lineamientos estratégicos ocurre en las empresas en diferentes magnitudes y profundidades, pero lo ideal es que una empresa defina los aspectos permanentes y semipermanentes, luego de forma frecuente, cada año, elabore los lineamientos estratégicos temporales.

Los lineamientos estratégicos son el conjunto de conceptos que completan al marco estratégico de una empresa.

PERMANENTES	SEMIPERMANENTES	TEMPORALES
Pueden cambiar al cabo de 10 a 20 años	Cambian cada 5 a 10 años	De corto, mediano y largo plazo
Valores Visión	Misión Políticas	Estrategias Objetivos Metas

ESQUEMA GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Si tuviéramos que generalizar y hacer un esquema de los pasos secuenciales que deben ejecutarse para hacer una planificación estratégica en una empresa, pondríamos los aspectos secuenciales de izquierda a derecha, los primeros deben ser los de carácter permanente y semipermanente; los de la derecha son los que revisamos e intervenimos anualmente. Los organizaríamos de esta forma:



Veamos algunos detalles de cada uno de ellos:

Misión

La misión es el propósito de la empresa. Por propósito me refiero a entender para qué está aquí, por qué existe. Significa entender cuál es realmente el negocio, de modo de concentrar todos los esfuerzos a objeto de sustentar ese fin.

El propósito es la razón por la cual existe la organización, sea esta una empresa privada, una institución pública o una organización sin fines de lucro. La misión debe responder a la pregunta ¿por qué?, en vez de limitarse a explicar lo que hace. Debe aclarar desde el punto de vista de los clientes cuál es el negocio. Las buenas empresas y organizaciones tienen un propósito profundo, trascendente y noble que infunde entusiasmo y compromiso. Las palabras en sí no son tan importantes como el significado que tienen en las personas de la empresa.

La misión debe responder a la pregunta ¿por qué?, en vez de limitarse a explicar lo que hace.

La misión debe contestar las siguientes preguntas: ¿Cuál es en realidad el negocio?, ¿Qué necesidad real satisface desde el punto de vista del cliente?, ¿Cuál es su propósito?




Existen autores que plantean que la misión debe responder un abanico más amplio de preguntas, por ejemplo en cuanto a los productos debe contestar qué necesidades van a ser satisfechas; en cuanto a los mercados, quién va a ser atendido, quién es el cliente; y en cuanto a cobertura geográfica, dónde vamos a operar. Evidentemente muchas veces es difícil contestar todas las preguntas en un enunciado de misión, de forma de no hacerla larga.



Tal vez lo más importante al desarrollar una misión empresarial es el debate que se genera para su definición y la reflexión profunda que significa tener claridad sobre el negocio. Es célebre el caso de Nike, que en un trabajo de definición de misión redescubrió que su objetivo no era hacer ropa o productos deportivos, ni su desarrollo y confección. Nike descubrió que su negocio era el *marketing* de la marca y eso significó, después de definir la

misión, que debía trasladar a terceros sus plantas de manufactura y dedicar todo el esfuerzo a la marca, no a otras actividades diferentes. Ese es el poder de la misión, que focaliza el negocio de la empresa en base al propósito señalado.

Un ejercicio que parece trivial, pero tiene un enorme impacto en el esclarecimiento de la misión, es preguntarse: ¿En qué negocio estoy? Hoy por hoy, la misma evolución ha hecho que empresas que antes estaban en el negocio del café, por poner un ejemplo, en la actualidad se definan como empresas que están en el sector de los alimentos; empresas editoriales, que hace 20 años, estaban en el negocio de la prensa escrita, hoy se definen como empresas del negocio de la información.

Ejemplos de misión que hemos trabajado con algunos clientes:

MISIÓN	
	“Mantener el liderazgo como el más importante medio de comunicación del oriente del país, prestando un excelente servicio informativo y publicitario con ética, imparcialidad, objetividad e innovación. Ser rentable y generador de bienestar para sus trabajadores contribuyendo con el desarrollo de la región”.
	“Somos una empresa periodística independiente, comprometida con la preservación y desarrollo de una sociedad democrática, de bienestar, igualdad y respeto a los derechos humanos”.
	“Generar electricidad abasteciendo las necesidades de nuestros clientes, aumentando los niveles de confiabilidad a través del mejoramiento de la eficiencia, la reducción de costos operativos y excediendo nuestros compromisos financieros, mientras mantenemos altos niveles de seguridad en una ambiente de desarrollo, esforzándonos para alcanzar y llevar a cabo estos objetivos, empoderando a nuestra gente con la guía de nuestros valores corporativos”.

	<p>“Somos una asociación de profesionales comprometida con la integración y el fortalecimiento del capital humano, que fomenta el intercambio de ideas, conocimientos, experiencias y tecnologías, agregando valor como elemento clave de competitividad para las organizaciones y el país”.</p>
	<p>“Somos un grupo innovador que anticipándonos a las expectativas de nuestros clientes, manufactura, mercadea y franquicia productos alimenticios de calidad, para los mercados nacionales e internacionales, a los que servimos. Nos apoyamos en el respeto al ser humano y en la confianza de nuestros colaboradores y relacionados para lograr la rentabilidad y un desarrollo sostenible”.</p>

Visión

La visión es el segundo elemento de los lineamientos estratégicos, tiene una fuerza importante en la definición estratégica. La visión es la “imagen objetivo de la empresa o corporación, a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado”, nos dice Antonio Francés, en su libro *Estrategia para la empresa en América Latina* (Ediciones IESA 2001). La imagen de ese futuro donde se quiere ver a la empresa, son los elementos que conforman la visión. Tiene el poder de figurarse a la organización en el tiempo, a través de un proceso de concentración y creación, es pensar en el resultado final. Los tres elementos clave para desarrollar una visión seductora son: propósito trascendente, valores claves e imagen del futuro.

Al redactar una visión, es frecuente iniciarla con un: “Queremos ser...”, porque la visión es un sueño que todavía no se ha hecho realidad. Debe ser atractiva y realizable, pero sobre todo motivante, debe producirle a quienes la leen un efecto de “yo quiero acompañar este sueño”.

La visión señala el rumbo, da la dirección, es la cadena o lazo que une el presente y el futuro de la empresa. Dentro del proceso de planificación


La visión señala el rumbo, da la dirección, es la cadena o lazo que une el presente y el futuro de la empresa

estratégica es importante porque es uno de los lineamientos estratégicos semipermanentes, pero también porque tiene un poder enorme en el desempeño individual, pues se aplica tanto a nivel organizacional como a nivel personal. Pensemos por un instante en alguna persona que tiene

una visión de lo que será su futuro, su negocio o, simplemente, su familia. Ese sueño, esa proyección de lo deseado, es lo que se llama visión. Muchos autores dan enorme importancia a “visionar”, existen muchos experimentos que comprueban que los desempeños y logros de personas que “visionaron” son muy superiores a los que no lo hicieron. Visionar es soñar, proyectar el futuro que yo deseo, eso hace que quienes sueñan o visionan en el tiempo, logran desempeños superiores, pues focalizan su energía y talento y aumentan sus esfuerzos, obteniendo como resultado lo que antes habían visualizado. Algunos autores lo llaman el poder de la visión. Yo más bien lo entiendo como el poder de la focalización sobre aquellos elementos que nos conducirán a lo deseado y que, previamente, hemos proyectado.

Algunos ejemplos de visión desarrollados con clientes:

VISIÓN	
EL TIEMPO	“Ser la mejor empresa de servicios informativos regionales del país, con mayor alcance en todo el Oriente. Paradigma de otras empresas informativas regionales. Ser una corporación editorial diversificada, apoyada en un excelente equipo humano, que cuente con tecnología de vanguardia y mantenga su independencia informativa; conservando inalterables sus valores éticos y el compromiso con el desarrollo de la comunidad oriental. Su recurso humano seguirá siendo importante y gozará de mayor prestigio y seguridad en un ambiente organizado íntegramente”.
TalCual	“Ser una empresa periodística exitosa, creativa e innovadora, económicamente sólida e influyente en la opinión pública”.

	<p>“Ser la empresa de generación eléctrica líder en República Dominicana y el Caribe, con calidad de clase mundial, obteniendo altos niveles de confiabilidad, eficiencia y seguridad, conservando el medio ambiente y satisfaciendo las expectativas de nuestros accionistas, clientes y empleados”.</p>
	<p>“Proveer a todos el beneficio de la telecomunicación contribuyendo al desarrollo del país”.</p>
	<p>“Ser una entidad reconocida nacional e internacionalmente, útil para sus miembros, otras asociaciones, el sector productivo del país, empresarios, sindicatos y el gobierno nacional, asumiendo una actitud responsable y ética en el entorno en que la asociación participa”.</p>

Valores

Los valores son creencias profundamente arraigadas sobre ciertas cualidades deseables. Los valores definen lo que es correcto o fundamentalmente importante para un grupo de personas, una empresa, una comunidad o un país. Los valores suministran pautas para nuestras opciones y acciones.

Los valores dan respuestas a la pregunta: ¿Cómo me comporto día a día mientras cumpla con la misión?

Los valores tienen que ver con el sentir de la gente. Son como la fuerza motriz detrás del propósito.

Los valores tienen que ver con el sentir de la gente. Son como la fuerza motriz detrás del propósito. Suministran la energía y el entusiasmo que ayuda a las personas a sentirse comprometidas cuando surgen dificultades.

Cuando los valores personales coinciden con los de la organización, hay más compromiso, más orgullo con respecto a la empresa y en consecuencia la calidad del trabajo mejora. Los valores compartidos sirven para unificar, contribuyen a garantizar la congruencia en la manera como se comporta todo el personal de la empresa. El profesor Víctor Guédez sostiene como una de sus premisas que los valores corporativos son: “lo que se cree, lo que se quiere y lo que se hace”. Los clasifica en dos grupos, los valores frecuentemente mencionados y los valores instrumentales. Dentro de los valores frecuentemente mencionados señala: equidad, justicia, igualdad, integridad, respeto, honestidad, transparencia, no discriminación, confianza, lealtad, conservación y seguridad. Dentro de los valores instrumentales están: disciplina, bienestar, eficacia, eficiencia, calidad y mejoramiento continuo.

En el ejercicio de la planificación estratégica es común que, cuando una empresa no ha desarrollado los lineamientos estratégicos, se trabaje en una primera etapa el desarrollo de la misión, visión y valores. Este ejercicio es, normalmente, una actividad que se realiza con el nivel más alto de la organización –preferiblemente con los accionistas incluidos– bajo la modalidad de trabajo por grupos y búsqueda de consensos.

Valores núcleo


Cuando las empresas trabajan para determinar sus valores, frecuentemente ocurre que se inclinan más por valores establecidos, que son frecuentemente mencionados y no necesariamente representan la verdadera naturaleza de la empresa. El concepto de **valor núcleo** –desarrollado por James O. Collins y Jerry Porras en su artículo “Building Your Company’s Vision” (“Construyendo la visión de su compañía”), publicado en la *Harvard Business Review*, de Octubre de 1996– muestra que las empresas deben buscar su verdadera genética, es decir no declarar valores frecuentemente mencionados, sino más bien buscar la verdadera raíz, la forma real de ser de las personas que conforman la empresa y revelarla de tal modo que, en el ejercicio de la búsqueda de los valores, la empresa sea capaz de identificar sus verdaderos valores núcleo. Así, la empresa podrá construir sobre ellos, ya que reflejan de forma clara su real naturaleza, su innegable genética.



El punto medular del trabajo de Collins y Porras plantea que asumir valores que no son propios, que son impostados, o que son “lo que quisiéramos ser”, dista mucho de lo que en realidad somos y podemos ofrecer. Por ende, construir una estrategia y hacer crecer a una empresa requiere que quienes la conforman identifiquen a conciencia cuáles son sus verdaderos valores y los aprovechen para buscar estrategias competitivas de éxito.

Pensemos en una empresa que por su genética y sus valores reales es disciplinada y relajada, pero también creativa e innovadora. Sin embargo, al definir sus valores destaca la disciplina como un valor, por lo que, al realizar planes, encontrará que éstos no se cumplen. La razón es que construyó sus planes sobre valores inexistentes. Pero, si al contrario toma como valor la innovación y la creatividad, es posible que pueda construir el éxito sobre la base de ese valor, que es genuino y se corresponde con su verdadera naturaleza. Los valores núcleo son atributos que existen y han hecho posible el éxito. No se crean, ni se determinan sólo se identifican.

Los valores núcleo son atributos que existen y han hecho posible el éxito. No se crean, ni se determinan sólo se identifican.

Finalmente, es bueno tener en cuenta que las aspiraciones son un componente apropiado del futuro o de la estrategia de la empresa, mas no representan un valor. Algunas preguntas que nos pueden ayudar a descubrir nuestros valores núcleos son: ¿cuáles son los valores centrales que usted les diría a sus hijos que defiende en su trabajo?, ¿estaría dispuesto a defender esos valor núcleo aún cuando en algún momento uno o más de ellos se convirtieran en una desventaja para su empresa? Si usted fuera mañana a una nueva organización, con una línea de trabajo diferente a la que ocupa hoy, ¿qué valores centrales o medulares incorporaría a la nueva organización, independientemente de cuál sea la industria?, ¿seguiría usted viviendo con estos mismos valores núcleo?, ¿puede imaginarlos tan válidos para dentro de los próximos 50 años como lo son hoy?

VALORES NÚCLEO	
<h2 style="margin: 0;">EL TIEMPO</h2>	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad: Tenemos un elevado sentido del juego limpio y conducimos nuestras acciones con transparencia, en todos los niveles de la organización. • Compromiso e identificación con la comunidad: Dando calidad de servicio y calidad de vida, tanto informativo como de atención a sus lectores y clientes. • Sentido de pertenencia: Es un valor que se manifiesta en el orgullo de permanecer en la organización y nos obliga a la mejor proyección interna, y con nuestras comunidades. • Independencia informativa: Somos un periódico cuya solvencia económica garantiza una información imparcial, lo cual a su vez, genera credibilidad.
 <p style="margin: 0;">GRUPO BÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad y confianza en la empresa • Innovación • Respeto por el ser humano

VALORES NÚCLEO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto. Hacia sus trabajadores y hacia sus lectores y anunciantes. El trato justo para todos es una norma de conducta. • Honestidad. Transparencia y claridad en su administración y desarrollo de un concepto de negocios donde la ética es primordial. • Sentido de pertenencia. Preservar un clima interno que estimule la solidaridad y el compromiso de todos los trabajadores y su identidad con los fines de la empresa. • Veracidad. Siendo una empresa periodística, la búsqueda de la verdad es un norte irrenunciable. • Responsabilidad. Frente a sus trabajadores, lectores y anunciantes. Responsable en sus objetivos, en lo que edita o divulga y en los compromisos que suscribe.
	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Respeto • Inspiración • Pasión • Servicios

El Diagnóstico

El siguiente elemento de la planificación estratégica es ya un elemento de mucha más frecuencia, me refiero al diagnóstico, que es una actividad mucho más popular. Frecuentemente, antes de iniciar planes, cambios y propuestas, las empresas suelen plantearse hacer un diagnóstico.

El diagnóstico estratégico, sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de una empresa o institución, tanto internamente como frente a su entorno.

El diagnóstico es, al igual que la definición que recibe en medicina, un juicio inicial basado en la existencia de ciertos síntomas, a partir del cual se desarrollan estrategias de mejora, bien sea para el ser humano o para las empresas. El diagnóstico estratégico, sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de una empresa o institución, tanto internamente como frente a su entorno.

Pensemos que vamos al médico porque tenemos un dolor en una rodilla, seguramente nos llenará una historia clínica, luego nos solicitará estudios de laboratorio, para lo cual no harán exámenes de sangre y también nos mandará a hacer una radiografía. Con esos elementos el médico pondrá hacer un diagnóstico y formular una estrategia de mejora. Es igual en el mundo empresarial, antes de desarrollar una estrategia es común hacer diagnósticos que puedan levantar la situación competitiva. Los diagnósticos pueden efectuarse con una metodología básica, pero si la empresa tiene experiencia, es de gran magnitud o reviste mayor complejidad, se puede complementar el diagnóstico con estudios adicionales.

Es usual desarrollar una FODA, la cual consiste en listar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la empresa. Dos de estos elementos, Fortalezas y Debilidades, son de carácter interno, es decir, son inherentes al desempeño y a los aspectos propios de la empresa. Los otros dos, Oportunidades y Amenazas, son los aspectos relacionados con el exterior, están referidos al entorno.

Es importante comentar dos aspectos básicos a la hora de elaborar la FODA. Primero, las fortalezas y debilidades tienen que ser necesariamente de la empresa, están bajo el control de la organización; por otra parte, las oportunidades y amenazas son de carácter externo, están fuera del dominio de la organización. El segundo punto vital sobre la FODA está relacionado con el momento de diagnosticar algún aspecto de la empresa: es equivocado pensar que necesariamente aquello que no es debilidad es una fortaleza. Es decir, no porque alguna área de la empresa no representa exactamente una debilidad, eso quiere decir taxativamente que es una fortaleza. Esto tiende a confundir, pero siempre pongo un ejemplo que ayuda a entender: si yo no padezco de alguna enfermedad (sería una debilidad), no quiere decir que mi cuerpo y mi salud sean una fortaleza. Por lo cual, definiremos como una fortaleza aquel desempeño de un área que sea marcadamente superior con respecto a otras empresas.

Para hacer el diagnóstico es común hacer la FODA. Pero también se puede complementar con otro tipo de estudios que ayudan a mostrar la posición competitiva de la empresa. Por ejemplo, en consumo masivo es común complementar estos diagnósticos con información sobre *market share*, posicionamiento de la marca por sector, crecimiento de las ventas en unidades, análisis del entorno económico, tendencias de la industria, *top of mind*, *benchmarking*, etc. Cada tipo de industria usa estudios que le permiten complementar la FODA con el objeto de tener un mejor diagnóstico y poder preparar estrategias competitivas más acertadas. La industria editorial complementa su FODA al hacer diagnósticos con estudios de lectoría, perfil del lector, datos de circulación, *share* del mercado publicitario y datos de la circulación propia y de los competidores. Igualmente analiza las tendencias mundiales del mercado de la prensa y las contrasta con los indicadores nacionales. También se puede complementar con hábitos de consumo de otros medios y estudios de intereses de los consumidores.

Mientras más afinado y profundo sea un diagnóstico, mejores serán las estrategias que se generen. Si el diagnóstico se limita sólo a un análisis

FODA, se pierde la oportunidad de ser más eficaz y acertado en la elaboración de las estrategias competitivas.

Diagnóstico Estratégico



La ventaja competitiva

Un paso previo antes de definir las estrategias es entender cuáles son mis ventajas competitivas, es decir qué es lo que yo tengo que me hace atractivo a los ojos del consumidor y lograr que me prefieran antes que a los competidores. Este aspecto parece sencillo pero no lo es.

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una condición de preferencia a los ojos del mercado. Es un factor diferencial en las características de

una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. Normalmente tiene su origen en una fortaleza, debe ser difícil de imitar por el competidor y debe ser sostenible en el tiempo.

¿Cómo desarrollar ventajas competitivas? Las ventajas competitivas se clasifican en: introvertidas, que son aquellas que la empresa desarrolla centrada en sí misma; y extrovertidas, que son las que se buscan fuera de la empresa y pueden estar centradas en el entorno o en los competidores.

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una condición de preferencia a los ojos del mercado.

Pongamos algunos ejemplos: imaginemos que una empresa de consumo masivo, con un gran poder de distribución, compra otra empresa de alimentos e incorpora un nuevo producto a su portafolio. En este caso estamos frente a una ventaja competitiva basada en la empresa (su poder de distribución). Ahora pensemos en otra empresa que entra en un nuevo mercado, lo investiga y decide probar con un producto a menor precio con valores agregados que no ofrecen sus competidores en esa plaza. En este caso, estamos frente a una ventaja competitiva extrovertida centrada en el competidor.

Las empresas deben tener claro cuál es su ventaja competitiva y basar sus estrategias en esa ventaja.

MODELOS QUE PERMITEN ENTENDER EL ENTORNO COMPETITIVO

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Antes de desarrollar una estrategia competitiva se necesita tener claro el diagnóstico, el cual se inicia con el uso de la herramienta básica de la FODA

y se complementa con estudios más profundos que permiten que la empresa pueda tener más información. Dentro de los parámetros que se usan para ampliar el entendimiento competitivo de la empresa, diversos autores han desarrollado modelos que permiten ubicar a la empresa frente a sus competidores y dibujar, de alguna manera, alternativas estratégicas.

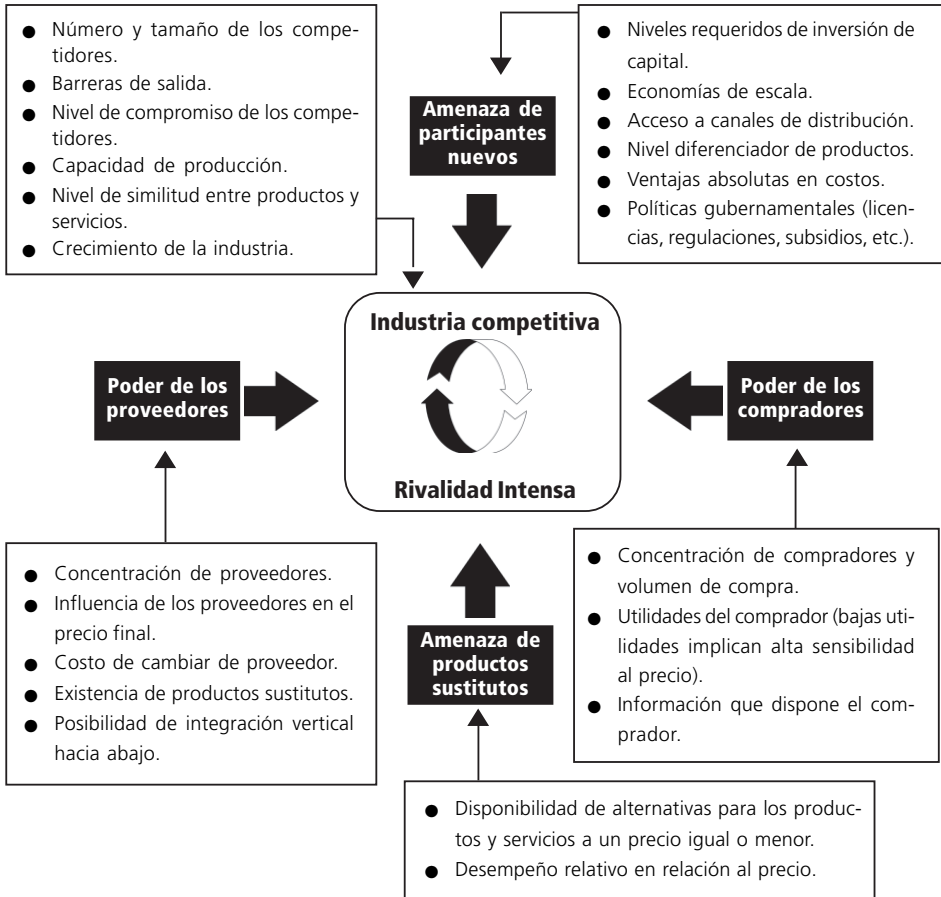
El principal aporte de Porter es que amplió el horizonte, e hizo entender a los que realizan análisis de competitividad que las empresas no sólo compiten con sus tradicionales competidores de su industria, sino que también lo hacen y son vulnerables ante otras fuerzas.

El modelo más reconocido es el de Michael Porter, quien en la década de los ochenta, en su libro *Competitive Strategy*, desarrolló su famoso Modelo de las cinco fuerzas competitivas, que ilustra como la empresa debe situarse para competir. El principal aporte de Porter es que amplió el horizonte, e hizo entender a los que realizan análisis de competitividad que las empresas no sólo compiten con sus tradicionales competidores de su industria, sino que también lo hacen y son vulnerables ante otras fuerzas.

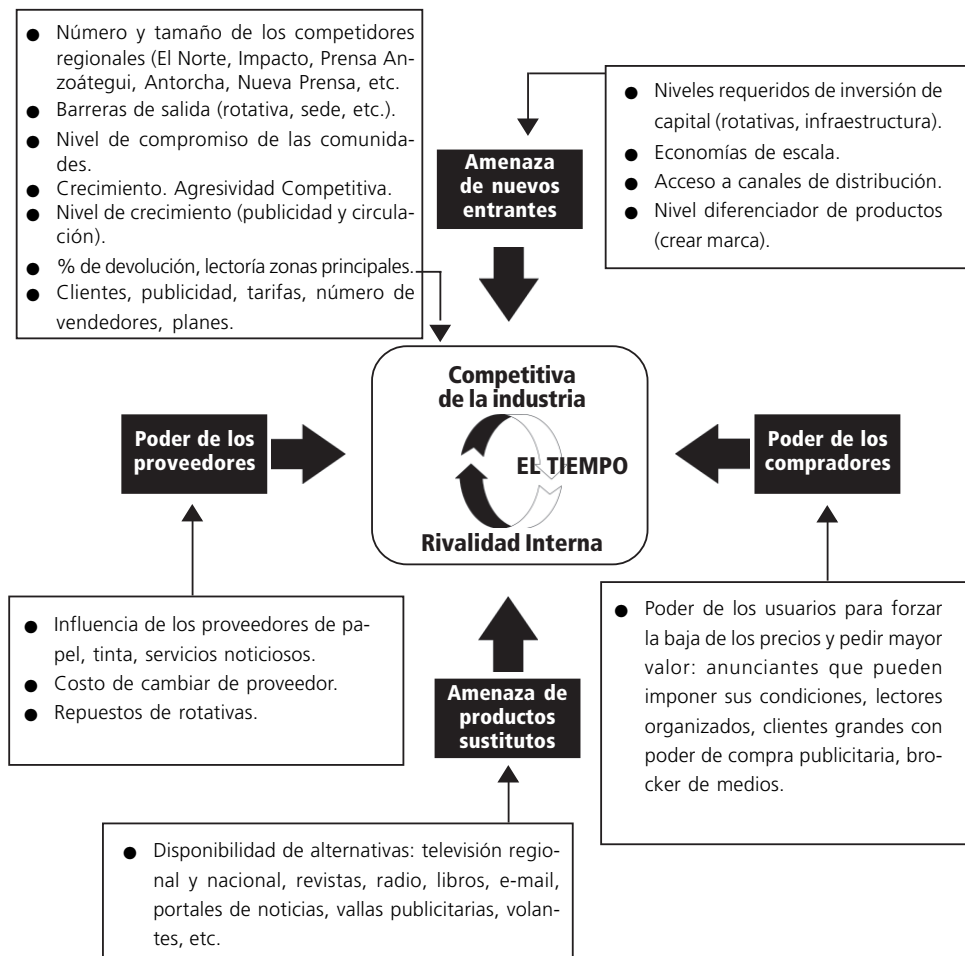
Un análisis profundo indica que estas fuerzas pueden ser de gran importancia para evaluar el verdadero entorno competitivo. Porter en su modelo (ver diagrama) amplía el análisis, incorporando en la competencia interna lo relativo a los nuevos competidores, el poder de los proveedores, el poder de los compradores y, finalmente, la amenaza de los productos sustitutos. El modelo de Michael Porter para la elaboración profunda de un diagnóstico, se ha convertido en una herramienta adicional que genera valor al momento de hacer la planificación estratégica, porque muestra diversas perspectivas del diagnóstico estratégico.

Se anexa la aplicación del modelo de Porter genérico y luego se aplica el modelo de Porter a un periódico de Venezuela.

LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA Y EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



EL PERIÓDICO EL TIEMPO DEL ESTADO ANZOÁTEGUI Y EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Modelo de la Matriz BCG

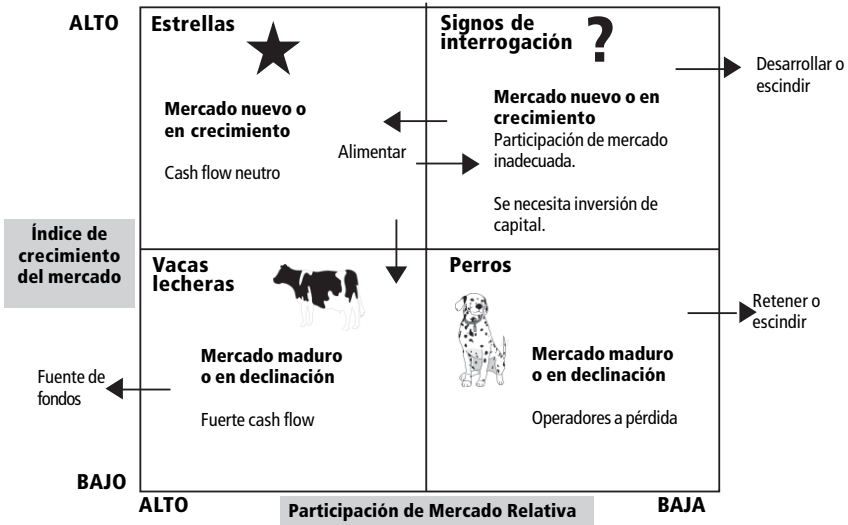
La matriz BCG fue desarrollada en los años 70 debido a que, cada vez con mayor frecuencia, las grandes corporaciones de los Estados Unidos aglutinaban muchos negocios en sus portafolios de empresa. La empresa consultora Boston Consulting Group desarrolló una primera matriz donde relacionó, en un eje la participación del mercado, y en el otro, el índice de crecimiento del mercado.

El enfoque de la consultora BCG para el análisis de cartera se logró tras observar que las empresas con muchas divisiones y productos tienen una ventaja clara sobre empresas no diversificadas, ya que unidades más productivas financian y “subsidian” a unidades menos productivas. Esto puede ocasionar que una empresa diversificada pueda demorar el crecimiento de una división para alimentar la expansión de otra.

Esta relación entre estas variables genera cuatro cuadrantes en el modelo que son de gran importancia práctica para hacer evaluaciones.

Los cuatro cuadrantes son: primero, el de baja participación de mercado (*market share*) y alto crecimiento de mercado, que es el cuadrante de arriba a la derecha, que llamaron “Interrogación”; segundo, un cuadrante que es el de alta participación de mercado y alto índice de crecimiento, que llamaron “Estrella”, se encuentra arriba a la izquierda; un tercer cuadrante que es el de alta participación de mercado y bajo crecimiento del mercado que llamaron “Vaca Lechera”, se ubica abajo a la izquierda; y el cuarto cuadrante de baja participación de mercado y bajo crecimiento que llamaron “Perrito”, que se encuentra abajo a la derecha.

EL ENFOQUE DE BOSTON CONSULTING PARA EL ANÁLISIS DE CARTERA



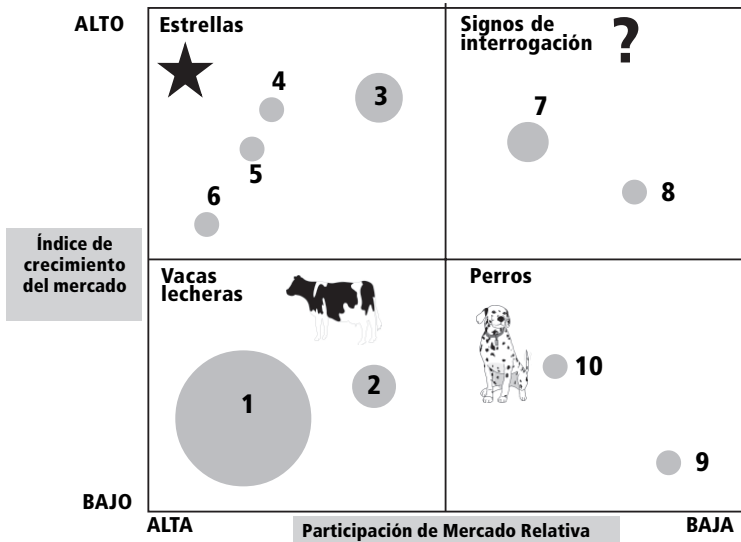
Este modelo fue muy famoso y útil para analizar las diferentes unidades estratégicas de negocios y evaluar con cuáles quedarse y cuáles eliminar.

Dentro de estos cuatro cuadrantes las empresas deben ubicar sus productos. De la misma forma, las corporaciones pueden clasificar a sus empresas en un gráfico similar con el fin de evaluar cuál es la posición competitiva de la cartera de productos o del portafolio de empresas. Sobre esa base pueden luego determinar cuál es el camino que deben tomar, tomando sus decisiones en función de las dos variables comentadas anteriormente: participación de mercado y porcentaje de crecimiento de la industria. A partir de este punto se pueden tomar decisiones como inyectar recursos, ampliar el portafolio de productos o simplemente eliminar productos o empresas.

Este modelo fue muy famoso y útil para analizar las diferentes unidades estratégicas de negocios y evaluar con cuáles quedarse y cuáles eliminar.

Este modelo es recomendable para empresas de consumo masivo con un amplio portafolio de productos, y también para corporaciones que tienen diferentes unidades de producción o empresas diferentes. El modelo permite no sólo asignar productos al diagrama, sino que el tamaño del círculo que representa cada producto o empresa dentro del gráfico simbolice el tamaño del negocio, ya sea por ingresos o por utilidad. (Se anexa un caso de utilización de la matriz BCG aplicada a una empresa editorial).

Modelo *Boston Consulting Group*
para el análisis de cartera de un Grupo Editorial



1. Es el periódico principal del grupo editorial, tiene alta circulación y una gran pauta publicitaria. Es fuente de flujo de caja para todo el grupo. Estrategia: Mantener.
2. Representa la empresa de impresión del grupo con 4 rotativas y gran capacidad de elaboración de revistas y libros. Es una vaca lechera pero su

nivel de ingreso es sustancialmente menor que el producto periódico principal. Estrategia: Mantener.

3. Es un periódico deportivo que esta llegando al punto de equilibrio, con sólo 3 años en el mercado ha venido creciendo en participación de mercado. Lo que se debe hacer es ampliar los ingresos para llevarla al cuadrante vaca lechera.
4. Revista de farándula no encartada, está en punto de equilibrio en un crítico equilibrio entre su baja circulación y un regular número de avisos publicitarios. La tarea es aumentar la pauta publicitaria para llevarla al cuadrante de vaca lechera.
5. Revista para jóvenes con contenido sexual. Tarea estratégica: ampliar fuente de ingresos.
6. Revista de automóviles, comienza a generar flujo positivo, a pesar de que representa un negocio muy inferior al negocio principal del grupo editorial.
7. Nuevo negocio de los textos infantiles. Es una apuesta. Requiere inversiones y apoyo financiero.
8. Revista para adolescentes, es una apuesta a futuro. Requiere inversión y apoyo en el tiempo.
9. Revista de política, ha venido perdiendo lectores y anunciantes. Se mantiene por ser un producto que fue emblemático para los dueños, sin embargo estratégicamente se debe eliminar.
10. Semanario económico, ha perdido lectores y anunciantes, da pérdidas, sin embargo podría invertirse para llevarla al cuadrante vaca lechera o se toma la decisión de eliminar. Todo dependerá de los estudios y proyecciones para reflotar y de las decisiones estratégicas del grupo.

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

La generación de estrategias es un proceso que sigue al de diagnóstico. En esta etapa son necesarios dos insumos importantes. Por una parte, tener definido el diagnóstico que, como dijimos antes, mientras más exhaustivo sea, permitirá mejores estrategias. Un diagnóstico que tenga una FODA, análisis del mercado, de la participación de los competidores, conocimiento de los consumidores y proyecciones de las tendencias de la industria, generará una mejor plataforma para poder construir las estrategias de éxito. El uso de modelos como el de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, la matriz BCG aplicada a su negocio, así como el modelo de las siete áreas “**empresa-competidor-mercado**”, adaptado por A. Rivera (pág. 175), también pueden apoyar la construcción de las estrategias. Existen muchos otros modelos utilizables como el de la Matriz GE, que es una ampliación de la matriz de BCG, o el Modelo de las siete “S” de McKinsey. Todos ellos aportan importantes insumos para poder desarrollar en definitiva una estrategia.

El segundo insumo básico es saber con claridad cuál es la ventaja competitiva de la empresa, para usarla como palanca para generar las estrategias de éxito.

Estrategias de éxito

Pareciera que definir una estrategia requiere pensar en innumerables opciones, dado que cada empresa tiene una posición competitiva, una cadena de valor y una cantidad de recursos diferente a los de las demás, lo cual se suma a una valoración del cliente heterogénea para con sus productos y servicios. Sin embargo, Michael Porter precisó que existen estrategias genéricas que, en principio, se aplican a cualquier empresa y son exitosas porque generan un valor para un tipo de cliente que siempre las demandará. Él las definió en dos categorías: estrategias de bajo costo y estrategias de diferenciación.

- **Las estrategias de bajo costo.** Se aplican cuando una empresa apunta a un mercado objetivo amplio, pues las estrategias de bajo costo buscan crear un liderazgo en costos. Este tipo de estrategias explota agresivamente las oportunidades de reducción de costos a través de las economías de escalas y del aprendizaje acumulativo –reducción de costos por curva de experiencia– en la compra y fabricación. En general requiere mínimas inversiones en investigación y desarrollo, en generación de marcas y en valores agregados. Las empresas que optan por estrategias de liderazgo en costos fijan precios más bajos en sus productos y servicios que sus rivales y apuntan a ganar la mayoría del mercado atrayendo a los clientes sensibles al precio. La estrategia de bajo costo trabaja fuertemente la estructura de costos, de forma de reducirlo en forma creciente. Algunos ejemplos de este tipo de empresa son Wal-Mart, Makro en Venezuela, Éxito en Colombia, Kola Real, etc.
- **Las estrategias de diferenciación.** Buscan, en un mercado que puede ser masivo, una característica única y exclusiva dentro de una industria. La diferenciación a gran escala puede lograrse mediante el diseño de los productos, la tecnología, la imagen de la marca, el servicio, la distribución, etc. Este enfoque de diferenciación va dirigido a un mercado que está dispuesto a pagar por ese factor diferencial un precio adicional. Sea este factor la marca, el servicio o algún valor agregado que sea único. Ejemplos de empresas segmentadas son: Walt Disney, Nike, Starbucks, Punta Cana Resort & Club en República Dominicana, Coca Cola, Avon Cosmetics, etc.

Estas dos formas de tener éxito estratégico, requieren de estrategias fundamentalmente diferentes: el liderazgo en costos obliga a generar mejoras continuas en fabricación, reducción y optimización de uso de materias primas, compras a menores precios y una estructura organizacional y un sistema de control que incentive el ahorro; por otra parte, la estrategia de diferenciación requiere un énfasis en buscar valores agregados y generar un portafolio de intangibles y factores únicos que provoquen en el mercado la

preferencia de la empresa por encima de sus competidores. Destacan dentro de estas estrategias: el servicio, las garantías, la imagen, el prestigio, la funcionalidad, el valor psicológico y el peso de las marcas.

Dentro de las estrategias de “diferenciación” existe una variable: la de la segmentación o enfoque. Esto hace que exista una primera división entre aquellas empresas que compiten tratando de ser líderes en costos, versus aquellas otras que quieren diferenciarse, normalmente con productos de valor, con marcas de prestigio; por otra parte, dentro de la categoría de empresas que se diferencian, podemos ver que están las que, aparte de diferenciarse, se segmentan en un nicho más exclusivo y reducido, generando un mercado más restringido, pero normalmente más rentable. Todo esto se resume en dirigirse a un target más específico dentro del conjunto de factores diferenciales que se ofrecen. Por ejemplo, si en la industria automotriz alemana no se quiere competir en costos, entonces se puede hacer una diferenciación en la categoría de vehículos de lujo donde se encuentra Mercedes Benz. Sin embargo, dentro de la diferenciación que significa compradores con alto poder adquisitivo, en vehículos de lujo, una segmentación de la misma sería vehículos a un target más deportivo, es así como se ha posicionado BMW, como un vehículo diferenciado por poder adquisitivo, pero además segmentado en función de un target más joven y deportivo.

Estrategias para el crecimiento

Es común que una empresa que haga planificación estratégica y tenga buenos resultados, se pregunte: ¿cómo hago para crecer?, ¿qué cosas debo hacer?, ¿tengo que lanzar productos nuevos?, ¿debo lanzar el mismo producto, pero en un nuevo mercado? El investigador y experto en estrategia Igor Ansoff en el artículo “Strategies for Diversification”, publicado por *Harvard Business Review*, generó una matriz donde relaciona dos variables: **Producto: actual y nuevo**, con **Mercado: actual y nuevo**, lo cual genera cuatro cuadrantes (ver esquema).

MATRIZ DE ANSOFF (ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO)

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
M E R C A D O S	ACTUALES	Penetración del mercado	Lanzamiento de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Luego de investigar miles de empresas que han tomado diferentes caminos tabuló sus resultados y los expuso de la siguiente manera:

Siempre tendrá un porcentaje de éxito una estrategia que apunte a fortalecer el mercado actual con el producto actual, con un 75% de éxito, a lo cual le llamamos “penetración del mercado”, es decir, es una estrategia de “ordeñar al máximo” a la vaca. La segunda estrategia, en orden de importancia, por el éxito logrado es: producto nuevo en el mercado actual con 45% de éxito, eso significa “ampliar el portafolio” en el mercado que actualmente atiende. La tercera estrategia en orden de éxito es: producto actual en nuevo mercado “ampliar mercado”, estrategia que logra un 35% de éxito y finalmente la cuarta en orden de éxito es: producto nuevo en mercado nuevo “inventar en otro mercado” que cuenta con sólo un 25% de éxito. Todo esto nos lleva a concluir que al momento de diseñar estrategias, podemos caer en un típico error que es el “éxtasis creativo” que significa que nos entusiasmos con crear ideas y negocios, generamos un portafolio de ideas para crecer, pero descuidamos

Siempre tendrá un porcentaje de éxito una estrategia que apunte a fortalecer el mercado actual con el producto actual...

nuestro propio espacio de crecimiento “mercado actual y producto actual” por buscar atractivos en otras estrategias más retadoras e interesantes, pero abandonando el core business y la capacidad de explotar al máximo nuestro mercado y nuestro producto.

Definición de macro estrategias

El siguiente paso dentro de la construcción de la planificación estratégica es la definición de macro estrategias, que son estrategias redactadas desde un punto de vista amplio o macro que permita, a partir de su esbozo, detallarlas a través de objetivos, actividades, indicadores y responsables. Esta parte es la clave para ir más allá del pensamiento y concretar los sueños en posibles resultados.

Un punto previo es preguntarnos ¿qué es una estrategia? Podemos definirla como “Una declaración en la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece, con total precisión, QUÉ se pretende alcanzar y CÓMO se va alcanzar” (Soriano Soriano, Claudio L. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. 1998. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. p 190). Es decir, el punto culminante de un ejercicio de planificación estratégica es elaborar las estrategias generales, o macro estrategias, con el siguiente nivel de detalle: objetivos estratégicos, actividades, tareas, indicadores y responsables. De esta forma los pensamientos estratégicos se transformen en planes de ejecución que concretan la estrategia seleccionada.

...el punto culminante de un ejercicio de planificación estratégica es elaborar las estrategias generales, o macro estrategias...

Uno de los principales problemas que se presentan al realizar ejercicios de planificación estratégica es que, al no concretarlos de forma detallada a través de instrumentos que permitan su seguimiento, quedan esparcidas ideas que no se convierten en acción, lo cual genera una enorme frustración en los que participan en un ejercicio de dirección estratégica.

Si vemos el esquema siguiente, podemos observar que los pasos a ejecutar son secuenciales, metódicos y requieren de un seguimiento posterior mensual o trimestral para constatar cuánto se ha avanzado con respecto a los objetivos, actividades y tareas que se habían acordado previamente. El éxito se logra si el seguimiento es minucioso y consistente, ya que es la única forma de garantizar que las empresas no se vean atrapadas en la rutina diaria y pospongan las actividades y tareas necesarias para mejorar la posición competitiva de la organización.



Es muy frecuente, por ejemplo, que las empresas no dispongan de mediciones sobre el consumidor, sus intereses y necesidades, y por tanto es posible que, en un ejercicio de planificación estratégica, se determine que es necesario **investigar las necesidades del consumidor** para adecuar un determinado producto al gusto del cliente. Sin embargo, la cotidianidad y el permanente sentido de urgencia de las empresas, pueden ir postergando ese tipo de actividades. Es posible que pase un tiempo sin que se ejecute lo

planificado, lo cual ocurre con mayor frecuencia cuando los resultados del negocio son positivos. Ante el éxito organizacional, los directivos de las empresas tienden a descuidar estas actividades, lo que puede llevar, sin darse cuenta, a la pérdida de clientes y competitividad.

El peor escenario ocurre cuando la planificación estratégica se efectúa cuando ya se ha perdido competitividad y la empresa atraviesa un período de resultados desfavorables. Realizar la planificación estratégica obligados por los malos resultados termina siendo una labor forzada y de baja calidad en su ejecución. Esta es una situación similar a cuando una persona, por ejemplo después de un infarto, se somete a dietas y ejercicios. Todas las acciones son más molestas, obligante y producen menor satisfacción que emprender un programa de mejora de la salud a partir de una condición sana.

Un elemento imprescindible

Tal vez el elemento imprescindible en un proceso de planificación estratégica sea el liderazgo de quienes la dirigen. El liderazgo va a generar compromiso y comunicación en la organización, y estos dos factores son los que permiten lograr que los planes se transformen en resultados. El compromiso sólo se da cuando el liderazgo demuestra, con su ejemplo, constancia con los planes definidos en la planificación estratégica. Esto incluye desde asistir a las reuniones y hacer seguimiento de las actividades, hasta autorizar recursos. También es vital que el líder demuestre que siente, valora y se desenvuelve de acuerdo a la visión, los valores y los planes de la organización. Muchas empresas fracasan por la indiferencia de los altos mandos con respecto a la estrategia. Se puede proclamar un servicio al cliente esmerado y de calidad, pero si los directivos no dan el ejemplo, si carecen de una actitud de servicio, la organización lo percibe y reacciona de forma inclemente contra las iniciativas definidas en la estrategia.

...el elemento imprescindible en un proceso de planificación estratégica es el liderazgo de quienes la dirigen.

Muchas empresas fracasan por la indiferencia de los altos mandos con respecto a la estrategia. Se puede proclamar un servicio al cliente esmerado y de calidad, pero si los directivos no dan el ejemplo, si carecen de una actitud de servicio, la organización lo percibe y reacciona de forma inclemente contra las iniciativas definidas en la estrategia.

Si quiere que su estrategia tenga éxito comprométase, viva con los valores, sueñe y luche por lograr esa visión y haga un seguimiento permanente a los planes.

TÉRMINOS CLAVES

OPERACIONALIZAR UNA MACRO ESTRATEGIA

- **Macro Estrategias:** o estrategias competitivas, son postulados que plasman los principales deseos de la empresa para hacerse más competitiva y cumplir con los preceptos de la visión.
- **Objetivos:** son metas concretas que deben cumplirse para poder lograr una estrategia competitiva o macro estrategia. Muchas veces se puede requerir completar varios objetivos para lograr la macro estrategia.
- **Actividades:** son las tareas específicas, operativas y detalladas que se deben realizar para cumplir un objetivo. Normalmente son actividades puntuales que pueden ser planificadas con todo detalle.
- **Indicadores:** son variables asociadas a los objetivos que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen el instrumento central del control de gestión.



MI PRIMER RETO COMO GERENTE GENERAL

Cuando José Calvo Otero me convocó a una entrevista, yo ya sabía que concursaba con otros tres candidatos por el cargo de gerente general de Interarte, una de las empresas del grupo C.A. Editora El Nacional. La firma de *head hunters* que me había contactado inicialmente me dio la información, y así, tras una serie de pruebas, allí estaba yo, esperando a José Calvo, presidente del consorcio editorial. Recuerdo que Calvo era un apasionado de las máquinas y contaba con orgullo que había sido él quien había comprado las rotativas, las máquinas y las encuadernadoras. Para el momento de la entrevista, él sabía que yo había trabajado en empresas de artes gráficas y había ocupado cargos como gerente de planta, gerente de producción y gerente de planificación de producción de una empresa de cosméticos. Todo eso me daba cierta experiencia, sumado a mis estudios de ingeniería mecánica y una maestría en administración de empresas.

Al contratarme, Calvo fue enfático: “Alejandro”, me dijo, “Interarte tiene ocho años perdiendo dinero. Si este año no cambia la tendencia, la cerramos. Tu reto es cambiar ese rumbo”. Así, lo primero que hice fue conocer la planta, con toda su maquinaria y sus 171 obreros. Esa era la infraestructura de Interarte, una empresa prácticamente quebrada, y mi meta era recuperarla. Disponía de un año para hacerla rentable.

Investigué rápidamente quiénes la dirigían y así conocí a Domingo Navas, un hombre simpático, de unos 65 años, que se encargaba de las ventas; al señor Pino, que manejaba la producción; a Leda Portillo, mano derecha de Navas, y a algunos vendedores, un jefe de mantenimiento y a los delegados sindicales.

Los balances de Interarte arrojaban pérdidas recurrentes. Los pocos encargos que tenía la empresa no generaban suficientes ingresos para cubrir los costos fijos, la calidad era un desastre, C.A. Editora El Nacional acaparaba el 90% del trabajo con la revista *Pandora*, que circulaba los sábados y, de resto, había pocos clientes y campeaba una desmoralización general.

En C.A. Editora El Nacional decir Interarte era nombrar al patito feo del grupo: era la empresa que daba pérdidas, donde se robaban los equipos y cuya calidad era desastrosa. Además, obligaba a la matriz a subsidiar tan deficiente operación.

Lo primero que hice fue involucrarme intensamente con todo el personal obrero: visitarlos en sus puestos de trabajo, ver cómo hacían su labor, preguntarles qué se podía mejorar, qué fallas había, cómo se podía mejorar la calidad, por qué se iban los clientes.

Después de eso, convoqué a una asamblea general con todos los obreros y el personal de la planta. Allí puse las cartas sobre la mesa: “Señores”, les dije, “mi nombre es Alejandro Rivera y me contrataron para que cambiemos esta empresa. Quiero que sepan que tenemos un año para hacerla rentable, y si no lo logramos la van a cerrar. Sé que muchos de ustedes tienen años aquí y que saben hacer su trabajo. Yo confío en eso. Les pido que nos unamos para mejorar esta empresa, y con eso quiero decir mejorar la calidad y los ritmos de trabajo. Yo les mostraré la contabilidad mes a mes para que cada uno de ustedes sepa cuánto ha ingresado y cuánto estamos gastando en nómina, en repuestos, en tinta y en papel y cuánto es el desperdicio. Así todos veremos cuál es la realidad de la empresa”.

Los empleados no estaban acostumbrados a que se les hablara con franqueza y con los datos en la mano, tal y como son. Esa actitud fue la base para un cambio radical. Reestructuramos los turnos, elaboramos horarios claros y estrictos, pusimos en marcha un sistema de con-

trol de calidad e iniciamos un programa de entrenamiento intensivo. Sólo durante el primer año dimos a cada obrero más de 40 horas de capacitación, les ofrecimos incentivos por reducir el desperdicio de papel e hicimos ajustes en las máquinas. Todos los meses, en asambleas organizadas para cada turno, mostrábamos el estado de ganancias y pérdidas y los resultados que estábamos alcanzando. Contratamos más vendedores, aunque es cierto que también tuvimos que desincorporar a unas cuantas personas que saboteaban el proceso o a quienes, simplemente, no les interesaba el cambio. Al final, el plan funcionó.

Al tercer mes, Interarte ya generaba ganancias, y al final del primer año la empresa obtuvo 160 millones de bolívares de dividendos. Habíamos logrado la transformación, habíamos mejorado la calidad, teníamos cada vez más clientes diferentes a C.A. Editora El Nacional.

Durante los siete años que me tocó liderar esa empresa, la tendencia de éxito se mantuvo: llegamos a tener una cartera de clientes en la cual 80% eran externos; confeccionábamos más de 1,8 millones de revistas por mes, teníamos incentivos por producción y mejorábamos continuamente. En las reuniones gerenciales del grupo siempre me preguntaban “¿cómo lo hiciste?”, y la respuesta era siempre la misma: con un plan de trabajo, involucrando a todo el personal y capacitándolo, modelando con el ejemplo, confiando en la gente...

Con sólo una rotativa con horno teníamos el liderazgo del mercado nacional de los encartes, cuando nuestros competidores contaban con dos, tres y hasta cuatro rotativas. Trabajábamos cuatro turnos, las máquinas no paraban nunca, y el personal se sentía reconocido.

Se generó una cultura Interarte. Nos sentíamos superiores al resto del grupo El Nacional y al promedio de la industria gráfica. Si bien era cierto que teníamos desventajas en cuanto a instalaciones y equipos, las compensábamos con más nivel, con más calidad y con más entu-

siasmo por el trabajo. Teníamos pasión por lo que hacíamos. Logramos tener un cuerpo de gerentes que llevaba el ritmo y se había acoplado a la nueva gestión. Era un grupo de profesionales normal, pero alineado, trabajando en equipo y con metas claras, que generaba resultados extraordinarios.

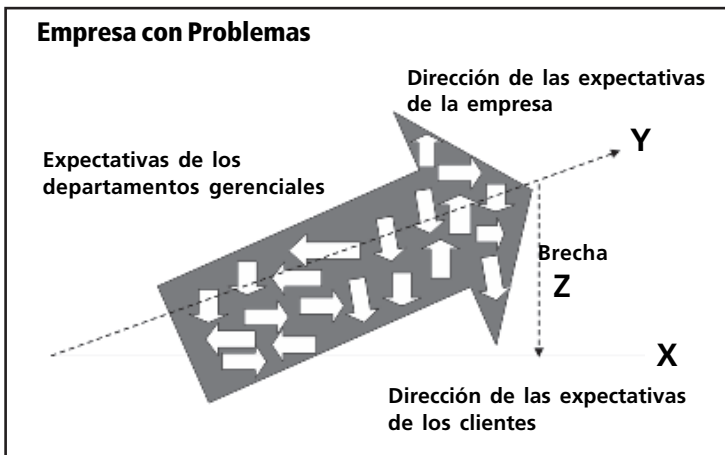
De esta experiencia como gerente general aprendí varias cosas:

1. El liderazgo se desarrolla día a día con el ejemplo.
2. Para lograr resultados es necesario planificar las metas para cada nivel de la organización y para diferentes tiempos. También es importante tener una visión en grande.
3. Los resultados extraordinarios los logra gente normal, que trabaja en equipo y que se conecta con un interés superior.
4. Es posible lograr cualquier cosa, aunque las condiciones no sean las mejores. De hecho, aún en las peores condiciones, si uno cree que es posible lograr los objetivos y se compromete, si trabaja con ahínco y lo transmite, se logra el compromiso de los colaboradores y se alcanzan los resultados.



ALINEAR ES GANAR

Con frecuencia, a las empresas les ocurren desajustes que ocasionan la pérdida de clientes y el deterioro de su eficiencia. La rutina envolvente no permite que la gerencia perciba los cambios del entorno e impide que se percate de las variaciones internas y externas, haciendo que las empresas pierdan el rumbo, tal y como lo refleja el esquema siguiente:



Por un lado, la empresa (dirección Y) sigue un rumbo distinto a las necesidades y expectativas del cliente (dirección X), la distancia Z refleja la brecha entre lo que ofrece la empresa, en términos de productos y servicios, y las necesidades de los clientes. Mientras más grande es el espacio, mayor será la pérdida de clientes y la caída de las ventas. Piense por un minuto en las brechas que existen entre el rumbo de su negocio y las expectativas de sus clientes.

Por otro lado, dentro de la flecha grande (que representa la empresa) se ven flechas pequeñas orientadas en diferentes direcciones. Estas flechas representan lo que sucede dentro de la empresa, entre departamentos, gerentes y

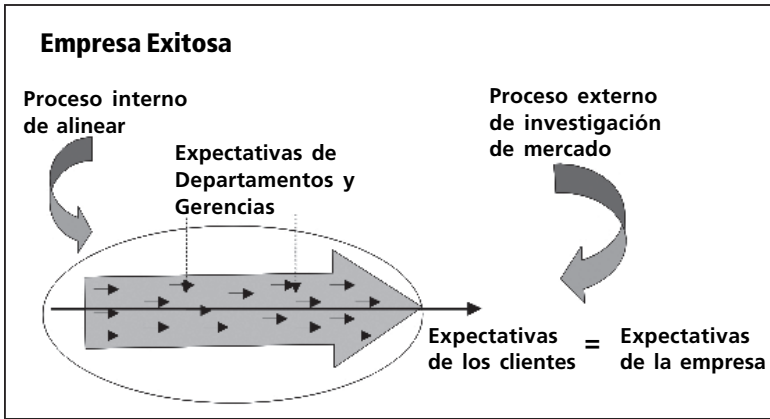
unidades. Las distintas áreas suelen ir en direcciones diferentes al rumbo general de la empresa, el célebre “cada quien va por su lado”. Internamente, esto genera un gran desgaste de energía, produce la impresión de que cada quien tiene misiones y visiones diferentes y, en ocasiones, puede suceder que un departamento realice actividades que vayan en contra de los intereses de otra unidad.

Esta situación es muy costosa, tanto en esfuerzo como en dinero, además de que genera conflictos y representa un derroche de recursos. Para resolverla, es necesario, por un lado, mantener el foco en el cliente a través de estudios de mercado que permitan conocer sus necesidades y expectativas (disminuir la brecha Z); y por el otro, realizar un trabajo interno para alinear las flechas (direcciones de las áreas), comunicando la misión, visión y objetivos organizacionales dentro de la propia empresa (alinear las flechas pequeñas dentro de la flecha grande).

Estos dos procesos son importantes para pasar de ser una empresa en problemas a ser una empresa exitosa: proceso externo de investigación y mercadeo, y proceso interno de comunicación y alineación.

- **Proceso externo:** investigar las necesidades del cliente. Esta práctica es poco utilizada por las empresas, que insisten en usar más la intuición y las experiencias pasadas que en conocer e investigar los gustos y tendencias de los consumidores. Como consecuencia, las soluciones son siempre las mismas, suelen carecer de creatividad y hacen que no se perciban los cambios de hábitos de los consumidores. El investigar recurrentemente las necesidades de los clientes hace que se alineen las flechas de la empresa y del mercado (esquema 2) lográndose un rumbo de éxito.
- **Proceso Interno:** alinear a toda la organización para internalizar aspectos referentes a la razón de ser (misión, visión, valores), hasta llegar al conocimiento del plan de negocio (estrategias competitivas) y los objetivos anuales (presupuesto), a fin de que todas las unidades sean

capaces de dirigir su esfuerzo en función de un logro común. Esto no es fácil y requiere de gran liderazgo, trabajo en equipo y mucha comunicación.



Este segundo esquema muestra una empresa sana, donde no sólo los intereses de la empresa están en sintonía con el mercado, sino que también los intereses de las unidades, gerencias, departamentos, y demás partes de la organización, están alineadas en la misma dirección. Lograr esta alineación de esfuerzos es una vía para garantizar el éxito empresarial.

GENÉTICA DE LAS EMPRESAS

Genética: Parte de la biología que estudia las leyes de la herencia.

Cuando en febrero del 2001 los principales periódicos del planeta anunciaron el descubrimiento del código genético, el mundo entero observó con asombro la trascendencia de este nuevo hallazgo que nos acerca cada día más a la comprensión de aquellos factores que determinan las instrucciones hereditarias que hacen única a cada persona. La genética humana, tiene su contraparte gerencial en un concepto plasmado por James O. Collins y Jerry Porras en un trabajo titulado *Building Your Company's Vision (Construyendo la visión de su compañía)*, publicado por la *Harvard Business Review*, en octubre de 1996.

En este trabajo, los autores explican cómo debe desarrollarse la visión de una empresa, pero quizás lo más interesante es que introducen el concepto de **valores núcleo**, como el de la genética de la organización, que hace que la empresa exitosa siga generando buenas prácticas.

Collins y Porras dicen: “Las compañías que disfrutan de un éxito permanente poseen valores núcleo y un propósito núcleo, que permanecen fijos mientras sus estrategias y prácticas de negocios se adaptan sin cesar a un mundo que cambia.” Dicho de otra manera, las empresas tienen unos “códigos genéticos” que se transmiten de forma permanente dentro de la organización, y hacen que empresas exitosas desarrollen, dentro de circunstancias cambiantes, estrategias competitivas que, partiendo de la forma de ser de la empresa, se transformarán en metodologías exitosas para competir.

Los valores núcleos de una empresa son como su código genético, es decir no se decretan, no se cambian por acciones directivas, sino que se constituyen a través de su forma de ser y actuar. Muchas veces no se sabe con toda claridad cuáles son los valores, pero un observador podrá ver diferencias en

la forma de actuar de una empresa con relación a otra. Evidentemente, cada empresa tiene una forma distinta de ver y actuar ante la disciplina, la delegación, la innovación, la honestidad, la competencia, los clientes. Cada una es distinta, y su genética termina derivando en acciones empresariales que se corresponden con sus particularidades.

Uno de los mayores fracasos en el proceso de construcción de la visión de una empresa ocurre cuando los directivos tratan de identificar y definir sus valores. En muchos casos, lejos de plasmar la realidad, pretenden decretar “valores buenos y correctos” que realmente no se corresponden con la genética de la organización. En consecuencia, la empresa no los acepta y los rechaza en la práctica. Esto es como si una persona de naturaleza desorganizada pero muy creativa y sociable, en un acto de definición de valores personales plasmara como su valor fundamental la organización y a partir de ese valor planificara sus actividades futuras. Evidentemente, éstas serán fallidas ya que se modelaron a través de valores núcleos impostados.

Igualmente pasa con las empresas, en las cuales, en muchos casos, se desarrolla la definición de valores sin tomar en cuenta los valores reales (su verdadera genética) y se plasman aquellos que se asumen como “gerencialmente correctos”, aunque no se correspondan con la verdadera naturaleza de la organización.

Existe una fábula que ilustra muy bien el tema de tratar de ir en contra de la naturaleza de cada quien. Un sapo y un alacrán estaban a la orilla de un río, el sapo se disponía a cruzarlo, cuando el alacrán le rogó que lo pasara a la otra orilla. El sapo que conocía la naturaleza del alacrán y su mortífero veneno, se negó enseguida porque estaba seguro de que en mitad del río el alacrán lo picaría y ambos se ahogarían. El alacrán continuó insistiendo, y tanto fue su poder de persuasión (como lo es a veces el de muchos directivos), que el sapo accedió y, montando al alacrán en su espalda, comenzó a cruzar el río. En mitad del camino, el alacrán picó al sapo en la espalda, vaciando todo su veneno. El sapo asombrado le dijo: “Alacrán, ¿por qué me has picado?, te lo advertí, ahora nos vamos a morir los dos ahogados

como unos tontos”. El alacrán respondió “lo siento sapo, es mi naturaleza y no puedo ir contra ella”. El aporte de Collins y Porras, es plasmar la importancia de conocer la verdadera genética organizacional y construir los valores y planes a partir de la realidad de cada organización. No como quisiera ser, sino como realmente es.

Los valores núcleo son dogmas esenciales y permanentes de una organización, que no requieren de justificación externa y tienen una enorme importancia dentro de la organización. Piense por un momento cuáles son los valores que posee su organización, si éstos son compartidos y si es posible construir futuro sobre ellos.

Como ejemplo de valores núcleos de empresas exitosas podemos citar la ideología núcleo de Hewlett-Packard, que ha guiado a la compañía desde sus inicios. Se basa en un profundo respeto por el individuo, una dedicación a la calidad y confiabilidad, y un compromiso hacia la responsabilidad social con la comunidad. Packard personalmente, legó en testamento a una fundación de caridad sus acciones de Hewlett-Packard, valoradas en 4,3 millardos de dólares, y ofreció una visión de que Hewlett-Packard existe para hacer contribuciones tecnológicas para el avance y bienestar de la comunidad.

Otro ejemplo que ilustra este concepto, es el valor núcleo de la excelencia académica que desarrollara Ernesto Mayz Vallenilla en la fundación de la Universidad Simón Bolívar y que plasmó a través de muchos años como un valor fundamental de esta universidad. Hoy cuando uno visita el Valle de Sartenejas puede sentir la huella de un valor compartido y apreciado por toda su comunidad que permite un comportamiento y una forma de actuar diferente.

Finalmente, podemos ver que las empresas e instituciones deben revisar sus valores compartidos y construir su futuro sobre la base de esta genética organizacional llamada valores núcleos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA O SEGUIR CON LAS EXCUSAS

La importancia de la planificación estratégica para las empresas equivale a lo que sería un mapa y una libreta de apuntes para una familia que decide ir en jeep a la Gran Sabana, es decir, una guía que indica por dónde pasar, el tiempo que tomará llegar a cada localidad, la organización de la logística (gasolina, comidas, alojamientos). La planificación estratégica debe responder a las interrogantes ¿dónde vamos?, ¿por qué?, ¿por cuál camino?, ¿en cuánto tiempo?, y ¿con qué recursos contamos? Adicionalmente, se deben conocer las ventajas y desventajas del viaje que se emprende, así como las oportunidades y amenazas que deben afrontarse.

Al leer este ejemplo coloquial podríamos pensar que todas las empresas que funcionan y desarrollan una actividad productiva tienen resueltas estas interrogantes. En la práctica, lamentablemente, esto no es así.

Muchas empresas con 30 años de funcionamiento no tienen definida con claridad cuál es su misión y cuál su visión. Negocios en pleno funcionamiento tienen diferencias sustanciales en cómo entienden su propósito los accionistas y esto hace que la claridad de objetivos y la energía que se le dedica se disipe constantemente con cambios de orientación, marchas y contramarchas en el transcurso del tiempo. El poder que brinda el tener una misión y una visión claras es vital para que las empresas se enrumben de forma eficiente, ya que este ejercicio, que normalmente se lleva a cabo con los accionistas y la alta dirección, termina por poner sobre la mesa aspectos muy importantes para el futuro de la empresa.

En un ejercicio de planificación estratégica (por lo general es una actividad de dos o tres días) se recoge información de gran utilidad: las fortalezas de la empresa, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. A esto se le conoce como matriz DOFA. También se deben tomar en cuenta los “valo-

res núcleo” –que equivalen a la genética de la organización– que han hecho posible el desarrollo hasta el momento y que serán un aspecto de gran valor para la expansión del negocio a futuro, manteniendo el apoyo de esa genética que ha permitido a la organización mantenerse en el tiempo. Es a partir de estos valores núcleos, la misión y la visión, y del conocimiento de los puntos fuertes y débiles, así como de las oportunidades y amenazas para desarrollar negocios, que las empresas preparan las estrategias de gestión a un horizonte de uno, dos, tres y hasta cinco años. A esto se le llama estrategias competitivas y por lo general tienden a resolver debilidades de la empresa y a desarrollar oportunidades de mercado.

Es común que, al evaluar la empresa, se le compare con su competencia directa e indirecta, así como que se evalúe su posición competitiva con respecto a proveedores y clientes. Con este arsenal de información se preparan los planes de trabajo y se fijan los rumbos estratégicos de gestión.

La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas que una empresa tiene para empezar a formalizar sus competitividades y planificar su futuro. A veces, contestar preguntas triviales como ¿en qué negocio estamos? puede resultar sorprendentemente enriquecedor y hacer que la empresa se reestructure, ya que se descubre que el negocio se había planteado en función de una plataforma equivocada.

Recuerdo hace unos años a una importante empresa de cosméticos que desarrollaba sus planes estratégicos en función de su capacidad de fabricación y de su potencial de manufactura. Descubrió que, en realidad, estaba en el negocio del mercadeo de la belleza y, en consecuencia, no debía limitarse a la capacidad de su planta de producción. Esto generó importantes cambios de paradigmas, pero también un crecimiento exponencial de la facturación y de la rentabilidad. Se produjo un cambio radical de mentalidad, se pasó de un pensamiento guiado por la producción, que tenía sus limitaciones en la capacidad industrial, a un pensamiento con orientación al mercadeo, sólo limitado por las prerrogativas de un mercado extenso y ávido de productos. Este ejemplo ilustra que el ejercicio de planificación

estratégica, a veces degradado en su interpretación y utilidad, es una poderosa herramienta de transformación que genera dividendos a corto plazo y garantía de conocer el destino final a largo plazo.

Otra de las ventajas de que las empresas desarrollen su planificación estratégica es que les permite preparar escenarios y actuar ante situaciones cambiantes. En ese sentido, la empresa petrolera anglo-holandesa Shell, fue la pionera en la elaboración de planificación de escenarios a finales de los años sesenta (1967) con el uso de esta metodología, preparó diversos escenarios de conflicto y su capacidad de reacción, cuando ocurrió el embargo petrolero producto de la guerra de Yom Kippur, le permitió ganar un importante nicho de mercado y hacerse más competitiva. Este caso es sólo una ilustración de la aplicación de una metodología que ya tiene 40 años y que, de haberse empleado consistentemente, habría evitado que en la actualidad la alta gerencia de muchas empresas tenga que seguir explicando año tras año por qué la devaluación, la inflación o la caída del consumo han generado crisis en sus resultados.

Nueve pasos para iniciar la planificación estratégica

1. Definir los valores núcleo, es decir los valores intrínsecos a la organización.
2. Definir la misión. (¿En qué negocio está?)
3. Construir la visión. (Visualice el futuro de la empresa en cinco años).
4. Identificar las fortalezas y las debilidades.
5. Establecer las oportunidades y las amenazas.
6. Evaluar el entorno competitivo. (Competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos).

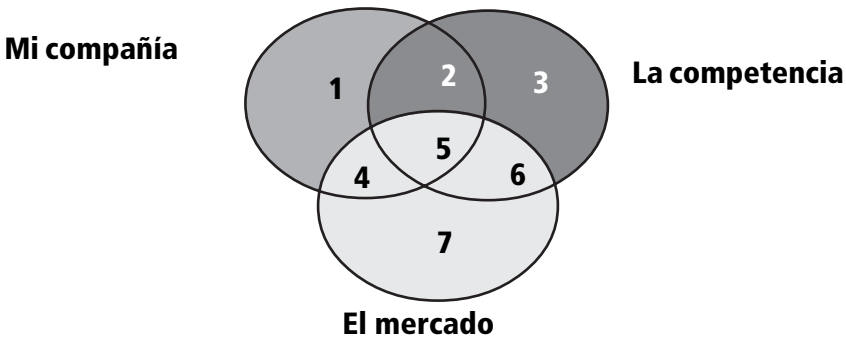
7. Definir las estrategias competitivas. (Máximo cinco, con énfasis en las debilidades y las oportunidades).
8. Poner en práctica las estrategias definidas. (Tiempos, responsables, costos, indicadores de gestión).
9. Controlar el desarrollo de los puntos 7 y 8 a lo largo del año.

UN ESQUEMA SENCILLO PARA REPLANTEARSE EL NEGOCIO

Frecuentemente, los dueños y altos directivos de las empresas, tienden a elaborar ejercicios de planificación, que les permitan visualizar de forma holística y estratégica su negocio y, al mismo tiempo, salir de la cotidianidad de la operación. Esta práctica hace que las empresas se repiensen, y de ella suelen surgir cambios en los modelos de gestión, lanzamientos de nuevos productos, reestructuraciones, o simplemente la decisión de enfocar el negocio hacia sus puntos medulares.

En esta ocasión, quiero exponer un esquema sencillo que aprendí hace unos años de un consultor argentino y que me cautivó por la perfección de su simpleza. Visualicemos, por un momento, en el esquema anexo los tres círculos que se intersectan en diferentes puntos, y que permiten diferenciar siete áreas distintas. Piense que el círculo de la izquierda representa **su empresa** o su negocio, el círculo de la derecha **la competencia** y el círculo de abajo **el mercado** o los consumidores.

Vamos a revisar cada una de las áreas enumeradas del 1 al 7, para aproximarnos a lo que cada una representa dentro del esquema propuesto:



Área 1: Corresponde a todo lo que está dentro de mi empresa, que no tiene la competencia, y que tampoco exige el mercado. Refleja mis propias ineficiencias, mis improductividades, son cosas que tiene mi empresa y que debo tratar de eliminar. Pregúntese por un momento cuántas cosas dentro de su empresa pertenecen al área 1, por ejemplo máquinas obsoletas, activos improductivos, burocracia que no agrega valor, etc.

Área 2: Es aquello que posee mi empresa y también mi competencia, pero que el mercado no requiere, por ejemplo altos costos en seguridad, que se trasladan al consumidor final. Se refiere a aspectos inherentes al tipo de industria, que no son importantes para el mercado. Esta área no da ventajas competitivas de ningún tipo, no agrega valor y probablemente reste recursos. Es poco lo que se puede hacer sobre el área 2.

Área 3: Son los aspectos que poseen mis competidores, y que mi empresa no tiene. Sin embargo, son cosas que no requiere el mercado y en consecuencia son las improductividades de mi competidor, tales como máquinas descontinuadas o inventarios improductivos.

Área 4: Representa un área vital para mi empresa, son los aspectos valorados por mis clientes. Es una ventaja competitiva en razón de que hay una intersección entre las necesidades del mercado y cosas que puedo ofrecer y, que además me diferencian de la competencia, como por ejemplo un programa especial de fidelidad para mis clientes o una tecnología de punta que hace que mis operaciones sean más eficientes y rentables. Lo ideal es aumentar las actividades, productos y servicios del área 4, para que mi empresa sea más fuerte en su relación con los clientes.

Área 5: Reúne los aspectos que brinda mi empresa y también la competencia, y que además son una demanda del mercado. Es decir, representan el producto o el servicio básico de mi empresa, sin que por ello constituya una verdadera ventaja competitiva. Un ejemplo del área 5, es comunicarme desde mi celular con un abonado de otra compañía telefónica. Todas las empresas de telefonía celular ofrecen ese servicio, en consecuencia no

representa ventaja competitiva alguna. En conclusión el área 5 representa ofrecer el servicio o producto básico, sin ventaja con respecto a la competencia. (Un restaurante ofrece comida, un hotel alojamiento, es decir no hay ninguna ventaja en la oferta de servicio).

Área 6: Representa las ventajas competitivas de la competencia. Son aspectos que tienen mis competidores que lo diferencian de mi oferta y que son valorados por el mercado, constituyendo sus ventajas competitivas. Si mi empresa busca también satisfacer esas necesidades del mercado, entonces pasaría a ser área 5, donde todos dan ese producto o servicio y dejaría de representar una ventaja para cualquiera de las empresa. (Un buen ejemplo de esto se dio en la banca donde, en una época, un valor agregado fue la posibilidad de la consulta telefónica, seguida del uso del Internet. Hoy estos servicios los brindan casi todos los bancos, por lo que ya no representan una ventaja competitiva y pasan a ser área 5 de la banca).

Área 7: Incluye aquellos productos o servicios que demanda el mercado que no son satisfechos por mi empresa, pero tampoco por la competencia. Son las oportunidades del mercado. La empresa que quiera hacerse más competitiva debe buscar áreas 7 y dárselas a los consumidores primero que la competencia para convertirlas en áreas 4, es decir, las tan preciadas ventajas competitivas.

Este esquema, usado por la alta gerencia puede ayudar a crear importantes planes de trabajo, buscando reducir las ineficiencias (áreas 1), ampliar las ventajas competitivas (áreas 4), desarrollando las ventajas que actualmente tiene mi competidor para convertir áreas 6 (ventajas competitivas de la competencia) en áreas 5 y finalmente buscar, a través de investigación y contacto permanente con los clientes, cuales son las áreas 7 que están sin cubrir y que pueden representar las ventajas competitivas del futuro.

TRES HÁBITOS NECESARIOS DESPUÉS DE PLANIFICAR

Con frecuencia muchas empresas se embarcan en procesos de planificación estratégica y cambio empresarial pero lamentablemente, al cabo de unos años, no ven los resultados. Lejos de evaluar qué aspectos de la planificación fallaron e investigar por qué no se produjeron los resultados esperados, estas empresas inician un nuevo plan estratégico atribuyendo los deficientes resultados a la primera planificación y no a los procesos de instrumentación y operacionalización que deben llevarse a cabo para bajar a tierra estos planes.

Muchas veces, las empresas proyectan planes adecuados, pero con enormes grietas en su implementación. Esta es la causa por la que terminan fallando. En esta oportunidad, quisiera citar tres hábitos fundamentales a la hora de poner en marcha un proceso de planificación estratégica, y que resultan de gran valor en la práctica cotidiana de la gerencia:

El hábito de los resultados

El fijar metas claras, definir indicadores precisos de los objetivos y evaluar al personal sobre la base de resultados, es un hábito que hace más productiva a la gerencia y a los empleados. Es usual que la puesta en práctica de este hábito se vea minimizada o afectada por el compromiso y el desempeño de los gerentes, que generan un dilema entre el trabajo intenso, cargado de largas jornadas, y la ineficiencia de la gestión.

En ocasiones, los directivos no son capaces de identificar con claridad un grupo de objetivos para que su personal los cumpla. Esto genera la falsa percepción de que definir de tres a cinco objetivos redundante en poca actividad laboral y suele ser visto por los propios gerentes como poca exigencia. Sin embargo, la realidad demuestra que son muchos los gerentes que, a pesar de un gran esfuerzo y sacrificio, ofrecen escasos resultados. Como consecuencia, termina generándose una situación de complicidad con la

alta dirección, que acaba aceptando el trabajo deficiente de sus gerentes en cuanto a cumplimiento de objetivos, a expensas de un sacrificio personal que realmente premia la improductividad. En otras palabras, se recompensa a trabajadores esforzados (en tiempo de trabajo y fidelidad), pero sin resultados tangibles.

Hábito de la delegación

La acción de delegar consiste en facultar a un subordinado para ejecutar tareas de menor jerarquía y responsabilidad. De esta manera no sólo se potencia al personal en desarrollo, probándolo y apoyándolo para que se entrene en la toma de decisiones, sino que además permite que el gerente pueda destinar tiempo a aquellas labores que agreguen mayor valor a la empresa y que sean más estratégicas.

Contra esta saludable práctica conspira la idea de que el gerente debe controlarlo todo directamente, ante el temor de que si delega los aspectos operativos, la empresa puede prescindir de sus servicios. Es, fundamentados en este pensamiento, que muchos gerentes invierten gran parte de su tiempo en labores repetitivas, burocráticas y de poco valor agregado. A la larga, esta actitud impide el avance de los planes debido al escaso tiempo que dedican los gerentes a desarrollar los objetivos definidos en la planificación estratégica. Es común ver como planes importantes se paralizan, o avanzan muy lentamente, porque los gerentes están atrapados en el día a día, en infinidad de aspectos irrelevantes que no se han sabido delegar debido a los paradigmas que dominan las empresas.

Hábito de las prioridades

Definir prioridades es un hábito clave para la mejora y el logro de resultados en el mundo empresarial. Tener cultura de llevar data y atacar los aspectos vitales y no los triviales es una excelente práctica que ayudará a la gerencia a hacerse más eficiente y no distraerse en los aspectos irrelevantes del negocio.

William E. Deming, importante consultor de la calidad total, decía que hay que “llevar los hechos a datos”. Esta expresión, que pretendía valorar la toma de decisiones sobre datos que permitieran no equivocarse el rumbo, tiene un enunciado común que es el famoso Diagrama de Pareto. Explica que pocas causas ocasionan la mayoría de los efectos, el famoso 80/20 que frecuentemente se encuentra en los negocios. Por ejemplo, el 80% de la facturación es producto de sólo el 20% de los clientes, o el 80% de las fallas son ocasionadas por el 20% de las causas.

Muchas veces los planes definidos no marchan al ritmo que se espera porque la gerencia no trabaja con las prioridades adecuadas y no existe cultura de información y datos que sustenten las prioridades.

El hábito de las prioridades cobra mayor importancia cuando el tiempo y los recursos son escasos, y en consecuencia es muy importante enfocar los aspectos vitales que permitan avanzar a mayor velocidad y poder cumplir con los planes establecidos.

Finalmente, para que una empresa pueda aventurarse en la búsqueda de nuevos rumbos, no solamente hace falta un plan estratégico que evalúe el mercado con todas sus oportunidades y amenazas. De igual importancia será el que la gerencia realice sus actividades específicas, ejecute las tareas que le son propias y se enfoque en la consecución de los objetivos. Es en esa medida que estos tres hábitos gerenciales adquirirán especial interés y ayudarán a ir más allá de las palabras y cumplir los programas diseñados en la planificación estratégica.

PRESUPUESTO: HERRAMIENTA ÚTIL PARA EL PEQUEÑO NEGOCIO

Normalmente en septiembre los departamentos de planificación presupuestaria de las grandes empresas comienzan a elaborar el presupuesto que guiará su gestión en el año siguiente. También las empresas pequeñas y medianas lo hacen, aunque sin la metodología y la experticia de una planificación presupuestaria. Lo hacen de una manera intuitiva, sacando cuentas sobre los posibles ingresos, costos y gastos que tendrán.

En medio de una enorme crisis que plantea mucha incertidumbre, los procesos de planificación presupuestaria resultan especialmente difíciles. Sin embargo, para las empresas que no acostumbran a elaborar presupuestos y programaciones detalladas, este tipo de situaciones puede ser un estímulo para formalizar y evaluar su negocio a la luz de un presupuesto y una planificación.

Las empresas que no tienen experiencia en la elaboración de presupuestos para sus negocios, y que por años han funcionado con los números en las mentes de quienes las dirigen, tienen en los momentos de crisis la oportunidad de iniciar una práctica que será muy favorable para su futuro desempeño y, a la vez, de desarrollar una herramienta que dará mayor competitividad a su negocio.

Algunas recomendaciones para quienes se inician en la tarea de elaborar presupuestos son las siguientes:

1. Toda labor presupuestaria parte de estimar el año siguiente sobre la base de los resultados del año actual (presupuestos incrementales), donde sobre la realidad contable del actual ejercicio se proyectan los resultados a futuro. Para poder proyectar, frecuentemente, se usa la tendencia de cada variable, por ejemplo las ventas (ingresos), los costos (materias primas, materiales, insumos) y los gastos (nómina, al-

quileres). Al evaluar el comportamiento de estas variables durante el año en curso, se proyecta un determinado valor para cada variable contable. Esto quiere decir, por ejemplo, que si este año mi empresa tuvo una caída del 30% en las ventas, yo debo presupuestar una tendencia decreciente, donde el valor estará determinado por la elasticidad de la demanda y por las estrategias competitivas que la empresa esté desarrollando en ese mercado.

2. El esquema de presupuesto sigue el esquema contable, reproduce las mismas partidas o variables del estado de ganancias y pérdidas que usa la contabilidad. Esto ofrece la ventaja de que para una empresa que no ha realizado presupuesto, y sólo lleva la contabilidad, será fácil hacer proyecciones sobre el esquema contable pero con estimados de resultados de ingresos, costos y gastos.
3. Es al realizar el presupuesto cuando se pueden proyectar las reducciones (cierre de líneas o productos) o los incrementos de costos (devaluación) y de igual manera los estimados de gastos (salarios, alquileres, electricidad). Es conveniente, para no equivocarse, ser muy conservador en las proyecciones.
4. Para una empresa pequeña o mediana es muy fácil elaborar todas estas proyecciones en hojas de cálculo (Excel), pues no requieren grandes conocimientos, sirven para estimar los resultados del próximo año y ver las posibles variaciones que se tendrían que realizar en cualquiera de las variables en algún porcentaje particular.
5. Cuando se tiene proyectado el presupuesto y relacionadas las variables, el gerente o director de la empresa podrá simular los resultados ante variaciones de costos, incrementos de sueldo o caída de ingresos. Esta es la ventaja de tener un presupuesto: permite simular resultados modificando variables.

6. Un presupuesto le permitirá saber cuál es el punto de equilibrio de su empresa y a partir de qué valor en su materia prima su negocio da pérdidas. Además, le permitirá conocer la sensibilidad ante los posibles cambios en las variables y podrá preparar estrategias competitivas.

Los errores más comunes al elaborar un presupuesto son:

- Sobreestimar las ventas, por optimismo. Si no se cumplen las metas de ventas la empresa está en aprietos.
- Subestimar los costos de venta, por ejemplo aquí estarían los márgenes comerciales, comisiones de ventas, distribución.
- Errores en los gastos generales, debido a que no se presupuestan y se incurre en ellos año tras año.
- Otro error es tratar de hacer un presupuesto fijando una rentabilidad de antemano. Esto sirve para tranquilizar a los accionistas pero se derrumba cuando se incumplen las metas.
- También es importante tener un calendario de los ingresos en los negocios cíclicos: ropa, libros escolares, juguetes, cosméticos, publicidad. Es muy importante asignar los ingresos de acuerdo al historial que reportan en años anteriores, no hacerlo puede generar graves problemas de flujo de caja.

El presupuesto tendrá sentido si sirve como herramienta de planificación y de control, implica hacer seguimiento mensual a los resultados y evaluar las desviaciones con respecto a lo que se estimó inicialmente. También un presupuesto sirve para dibujar escenarios de gestión modificando diversas variables como ventas, costos y gastos, y evaluando como se comporta la empresa. El presupuesto es una herramienta sencilla que, usada adecuadamente, permite llevar un mejor control de la empresa y hacer ajustes con mayor velocidad al momento de enfrentar una crisis.

EN RECESIÓN, LE QUITAMOS LA COMIDA AL LORITO

Normalmente, para la gerencia y los empresarios la palabra recesión se traduce en sinónimo de restricciones. Lo primero que se les ocurre es que hay que ahorrar, e inmediatamente después, la inclemente ecuación en la que la rentabilidad es igual a los ingresos menos los costos y los gastos. Todo esto hace que, ineludiblemente, se acuda a la política más común en tiempos de recesión: la reducción de gastos. Pero esto también ocurre en el ámbito familiar, cuando algún miembro de la familia se queda sin trabajo o, sencillamente, la empresa donde labora le anuncia que este año no habrá aumento de sueldo. En ese momento, la intuición nos recuerda que debemos reducir los gastos.

Esto da pie para recordar aquel chiste en el cual un ejecutivo que ganaba muy bien trabajando para una transnacional pagaba todos los gastos de su esposa, que tenía dos empleadas domésticas, salía de compras todas las semanas, iba constantemente a la peluquería y tenía una intensa vida social. Un día el ejecutivo llega del trabajo y le dice a su mujer que lo han despedido, por lo que se hace necesario reducir los gastos superfluos y administrar mejor los recursos para una situación más complicada de recesión y reducción de los ingresos. Ante esto la señora le contesta: “tendremos que regalar tu lorito para no gastar en la comida que le compramos semanalmente.”

Muchas veces en las empresas, los planes de ajustes son “quitarle la comida al lorito” y se incurre en planes superficiales y simplones como reducir la compra de café, suspender el adiestramiento, suspender la publicidad y eliminar la fiesta de Navidad de los trabajadores, sin atacar las grandes deficiencias que subyacen en materia de costos y gastos. El cuento del lorito, nos enseña que, en épocas de crisis, debemos concentrarnos en las cosas realmente importantes, apuntar a los aspectos vitales y obviar los aspectos triviales como la comida del lorito. Sólo con este enfoque se obtendrán

resultados de impacto que, efectivamente, ayuden a la empresa en los momentos de recesión.

La industria japonesa fue pionera en planes de reducción de costos y gastos, incorporando la ingeniería industrial como fórmula para reducir tiempos de trabajo y ciclos de producción, así como mejorar en los tiempos de puesta a punto de maquinaria y otras actividades. Surgieron así las técnicas del justo a tiempo que con tanto éxito implantó la industria automotriz japonesa y que posteriormente adoptó la industria estadounidense de manufactura.

Nuestros procesos industriales están plagados de ineficiencias: personal mal adiestrado que no saca todo el provecho a las maquinarias de que dispone, *layout* de plantas sin planificación que generan reprocesos, demoras en traslados, inventarios en procesos, sistemas de inventarios obsoletos y compras inadecuadas cargadas de intermediarios y de poca integración con los proveedores. Estos son sólo algunos aspectos que implican oportunidades inmensas de mejora y de reducción de costos.

En una ocasión, en una planta de impresión de altos tirajes, al analizar la estructura de costos de una revista, se descubrió que se compraba un papel con la medida estándar del mercado, cuando hacer una compra de papel específica para la confección de la publicación significaba un ahorro de casi 25% en la estructura de costos del producto. Ejemplos de este tipo son innumerables en cualquier tipo de empresa o comercio, pero solemos iniciar procesos superficiales que no impactan los resultados y sólo generan descontento en los empleados.

Una forma de apuntar a los aspectos realmente importantes a la hora de reducir costos, es analizar, en el estado de ganancias y pérdidas, donde se focalizan las partidas de costos y gastos que impactan con mayor fuerza los resultados. Para cierto tipo de empresas, como los comercios minoristas que rentan locales, pueden ser los alquileres, pero para una empresa de transportes puede ser el combustible y los repuestos (gastos que requerirán

énfasis en mantenimiento de los motores y de los sistemas de inyección). En el transporte de la prensa, por ejemplo, los camiones usan gasolina al momento de enviar la mercancía y usan gas cuando regresan sin carga, generando así un importante ahorro. Este es un mecanismo de control de gastos para este tipo de actividad. En consumo masivo, el tratamiento de los inventarios será de vital importancia, y en las empresas de servicio, el empleado multifuncional puede ser un mecanismo de control de gastos que no afecte la calidad del servicio que se presta.

Cada empresa o negocio tiene que descifrar sus propios aspectos vitales en los programas de reducción de costos y gastos, pero siempre con la idea de que los planes superficiales terminan haciendo más daño que bien, y no impactan de forma radical los resultados de la empresa.

Finalmente, un aspecto que siempre sirve de apoyo para hacer planes eficientes en cuanto a reducciones de costos y gastos es la incorporación de tecnología que permita optimizar la toma de decisiones y reducir personal de forma eficiente. Actualmente, mercados como los de seguridad, servicios financieros y banca, información, fotolitos y empresas de diseño, así como el comercio, entre muchos otros, se ven servidos por innumerables opciones tecnológicas que abaratan su estructura de costos y hacen más eficiente su negocio.

Que su empresa no se deje cautivar por la ilusión de que “ahorrando la comida del lorito” modificará la situación y mejorará las cifras de estos tiempos de recesión.

AL COMERCIO MINORISTA TAMBIÉN LE HACE FALTA GERENCIA

Con frecuencia, los empresarios del sector comercio se enfrentan a la dura realidad de tener que reconocer que aquellas prácticas aplicadas en sus tiendas cuando ellos estaban al frente, con el paso del tiempo no necesariamente continúan siendo eficientes, bien sea por su ausencia física o, sencillamente, por la complejidad que ha adquirido su negocio.

Una paradoja del crecimiento del comercio minorista (automercados, farmacias, librerías, tiendas de ropa, tiendas de conveniencia, ferreterías) es que, al ampliarse el negocio por crecimiento del número de tiendas o de la facturación, la gestión gerencial se hace más compleja y requiere de nuevas herramientas de control para ser más competitivo. Hoy, cuando el comercio se ve presionado por la contracción del mercado y la caída del poder adquisitivo, cobra cada vez mayor fuerza la necesidad de profesionalizar el comercio minorista.

En infinidad de ocasiones, quienes dirigen este tipo de comercios desconocen las respuestas a preguntas que son básicas para el funcionamiento de su negocio, como por ejemplo cuál es el monto de una compra promedio, cuántos clientes al día visitan sus tiendas, cuál es el perfil de su cliente, cuál es la rentabilidad por metro cuadrado, la ganancia por tipo de producto, la estructura de costos por cada tienda, o cómo es la sensibilidad del cliente a precios y marcas, o simplemente cuál es el producto que más se vende. Visto que quienes manejan los comercios minoristas desconocen estos datos, el incorporar prácticas gerenciales en los negocios minoristas se convierte en una oportunidad para hacerse más competitivo y tener mayor rentabilidad.

Algunas ideas para mejorar la gestión del comercio minorista, son:

- **Investigación de mercado.** Investigar al consumidor de una determinada red de tiendas es fundamental para poder ofrecerle aque-

llos productos y servicios que lo enganchen, de manera que desee volver a comprar. El objetivo de una investigación de mercado es conocer quién es nuestro cliente, cuáles son sus necesidades y expectativas y qué lo motiva a comprar. Es necesario saber si compra en la tienda por su ubicación o por los precios, cuán sensible es a las promociones o al manejo adecuado de una vitrina, qué tipo de productos compra, qué percepción de calidad tiene, qué medios de información consume y cuán sensible es al servicio que se le otorga. Esto, en términos de marketing, es conocer el perfil del consumidor. Cuando uno conoce quien es su cliente, disminuyen los productos “hueso” que se quedan en las estanterías por no haber acertado en los gustos del cliente.

- **Uso de la tecnología.** Cuando una cadena de tiendas maneja sus inventarios a través de un sistema de información, es posible reducir los tiempos de reposición, así como también rotar a mayor velocidad la mercancía. Por otra parte, hacer los cambios de precio es más rápidos y la toma de decisiones es más fácil y oportuna. La tecnología es una herramienta para controlar con exactitud los inventarios, controlar los robos y mejorar la comunicación entre varias tiendas y la casa matriz.
- **Manejo de la tienda** (Operaciones). A menudo se cree que la gestión del punto de venta sólo consiste en el proceso de venta, pero para ser más eficiente y atractivo al cliente deben incorporarse aspectos relacionados con el servicio, o con la normalización de los procedimientos administrativos de cara al cliente, tales como los cambios de mercancía, manejo de reclamos, etcétera. La clave del manejo de las tiendas está en homogeneizar su funcionamiento, incorporando estándares de calidad que permitan ofrecer al cliente el mismo servicio en cualquier tienda de la cadena, independientemente de la persona que lo atienda. Dentro del manejo del local también se incluye lo relativo al escaparatismo, que no es otra cosa sino el manejo de los productos y espacios dentro de la tienda, por ejemplo: los productos de impulso deben tener una gran exhibición y estar frente al cliente,

mientras los productos de la cesta básica pueden estar en los espacios más retirados, ya que siempre serán demandados. El manejo de información, el *merchandising*, el vitrinismo, los programas de lealtad y de manejo oportuno de los productos dentro de la tienda constituyen una enorme oportunidad de mejora para todo tipo de comercio.

- **Manejo de las compras.** Este aspecto es uno de los de mayor impacto para las cadenas de tiendas como farmacias, tiendas de ropa, de conveniencia, de perfumerías, o ferreterías que, por su volumen, pueden obtener ventajas competitivas de sus proveedores. Todos estos comercios logran importantes economías de escala por los grandes volúmenes que compran, pero el convertir esta ventaja competitiva en una variable de éxito va más allá de lograr buenos precios con los proveedores. Algunos de los objetivos que debe buscar el área de compras son desarrollar alianzas con los proveedores a fin de lograr estabilidad en el abastecimiento y los precios; exclusividad en los empaques; desarrollo de promociones y de productos con la marca de la cadena de tiendas. La búsqueda de nuevos proveedores y nuevas líneas de productos son también aspectos que deben desarrollarse para estar en la vanguardia del negocio.
- **Administración y finanzas.** Esta es una variable clave en momentos de altas tasas de interés que obligan a controlar con mucha precaución el flujo de caja, el endeudamiento, la rotación de los inventarios y el control y rentabilidad de cada tienda. En algunos sectores como las cadenas de tiendas de ropa, es vital la atención a lo cíclico del negocio que obliga a controlar con mucho detalle las compras para la temporada navideña y los endeudamientos. Tener datos de la rentabilidad por tienda y por tipo de producto, permite tomar decisiones acertadas y mejorar la rentabilidad del negocio.

Resumiendo, incorporar gerencia a negocios tradicionales como el comercio minorista es muy importante y necesario en momentos de mucha competencia y contracción del mercado.

CAPÍTULO IV
Servicio

estrategia clave de competitividad

La palabra servicio forma parte cotidiana del vocabulario de cualquier ciudadano. De forma recurrente la usamos para expresar nuestra satisfacción, o no, cuando lo demandamos. También de forma recurrente, los economistas señalan que los servicios representan la mayor tajada de las economías modernas, llegando incluso a representar un 80% de lo que se produce. Esto se traduce en que, por ejemplo, en un país como Estados Unidos, 80% del PIB lo genera el sector servicios, y sólo 20% proviene de actividades primarias como la agricultura, la minería y la pesca, entre otros. En otros países como el Reino Unido, el sector servicios representa 75% del PIB; en México, el 70%; en El Salvador, el 65%; en Colombia, el 60%. De hecho, en los países desarrollados el promedio es 72%. Este porcentaje crece permanentemente, haciendo que el sector servicios se imponga como el de mayor importancia en todas las economías del mundo.

En el capítulo I, sobre Cambio y Liderazgo, hablábamos de cómo los cambios tecnológicos han transformado la economía mundial. Esta situación también ha transformado el quehacer económico, haciendo de las economías modernas economías que giran en torno al servicio. De allí su importancia.

La enciclopedia digital Wikipedia define servicio como “un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente”. Según la definición de las normas ISO 9000 un servicio “es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”. A mí me gusta definirlo como:

Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Esta última definición introduce el concepto de **servicio básico**, eso nos lleva a pensar que cualquier servicio siempre está asociado, en primer lugar, a satisfacer una necesidad primaria o principal. Por ejemplo, el servicio básico de un hotel es ofrecer alojamiento, el de una clínica es dispensar atención médica y el de un restaurant es satisfacer las necesidades de alimentación. Sin embargo, la segunda parte de la definición dice: *“además del producto básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo*, Esto quiere decir que, a pesar de que varios hoteles puedan satisfacer la misma necesidad de alojamiento, el precio, la imagen y la reputación serán elementos importantes para brindar el servicio que espera el consumidor. También significa que, en materia de servicios, siempre tenemos que considerar aquellos elementos que van asociados a la necesidad básica que se pretende satisfacer y que, para el consumidor, forman parte integral de la oferta de servicio.

Otra definición que me gustaría exponer indica que: *“el servicio es la sensación (buena o mala) que tiene el cliente, cuando entra en contacto con una empresa”*. Lo sustancial de esta definición es el uso de la palabra *sensación*, ya que al usarla estamos incorporando, indirectamente, la noción de que el servicio depende de lo que el cliente sienta o perciba, y en consecuencia es subjetivo. Depende de cada persona, de sus experiencias previas y de las expectativas que tenga del servicio.

...el servicio es la sensación (buena o mala) que tiene el cliente, cuando entra en contacto con una empresa.

PARTICULARIDADES DEL SERVICIO

- **El servicio tiene la particularidad de ser intangible.** Pensemos por un minuto en la consulta que le hacemos al médico, o la recomendación de un consultor, o la información que nos dieron en el centro de información turística o cuando

nos vamos a cortar el cabello. Todas son actividades donde lo intangible –aquello que no puede tocarse– predomina. Otros ejemplos son el envío de un paquete de una ciudad a otra, la comunicación vía teléfono celular, o la estadía en un hotel. Esta característica de intangibilidad hace que el servicio sea muy difícil de gestionar y controlar, ya que siempre están involucrados recursos humanos que, en interacción con el cliente, pueden arruinar la sensación satisfactoria de éste. Lo tangible –productos que se pueden ver y tocar–, permite el almacenamiento y, en consecuencia, la revisión, evaluación y control de calidad. Lamentablemente, esto no se puede hacer con los servicios.

- **La prestación y el consumo son simultáneos.** Esto implica que no se pueda “almacenar”, ya que el servicio se ejecuta y se consume simultáneamente. Si lo contrastamos con la fabricación de productos nos queda claro que éstos se pueden fabricar en un momento determinado y, posteriormente, en otro momento o instante del tiempo, el consumidor lo demanda y lo consume. Esto permite que, al gestionar la calidad de un producto, podamos evaluarlo, clasificarlo e incluso repararlo antes de que salga al punto de venta y llegue a manos del consumidor. Así podemos garantizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Sin embargo, con los servicios es imposible controlar la calidad a posteriori pues la prestación del servicio es simultánea al consumo.
- **Es más emocional que racional.** Debido a que es el consumidor quien, sobre la base de su percepción, evalúa el servicio, la calidad de éste termina siendo una sensación que el cliente tiene desde su perspectiva, influida por experiencias anteriores, por el conocimiento del servicio e incluso por su estado anímico al momento de disfrutarlo.
- **El buen servicio se expresa en la satisfacción del cliente.** Es en una segunda instancia que los resultados de un buen servicio se reflejan en términos contables, por el aumento de ventas y una mayor rentabilidad. Eso lleva implícito que, en una primera instancia, un

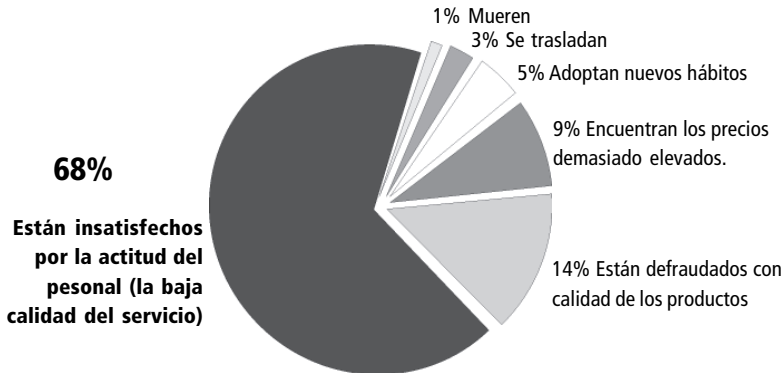
plan de mejora del servicio requiere inversiones (entrenamiento, manuales, mediciones, sistemas, etc.) y es en un segundo término cuando se cosechan los resultados. Esta particularidad hace que el servicio deba verse con la mirada estratégica que merece, y destinar recursos para luego obtener la ventaja competitiva que se anhela.

El cliente está dispuesto a pagar más por un buen servicio

Existe un célebre estudio de Profit Impact of Market Strategy (PIMS), en el que se consultó a miles de consumidores en todo el mundo sobre su disposición a pagar más si el producto que compraban era de mayor calidad. El resultado fue elocuente porque de manera reiterativa los encuestados afirmaron estar dispuestos a pagar más dinero por productos de mejor calidad. Por ejemplo, el 90% de los compradores de vehículos está dispuesto a pagar más, así como el 96% de los compradores de alimentos, el 97% de los compradores de calzado, el 94% de los compradores de electrodomésticos y el 96% de los compradores de muebles. La otra pregunta que se les hizo fue cuánto más estarían dispuestos a pagar. Los resultados revelan que los consumidores están dispuestos a desembolsar desde un 36% más para el caso de los automóviles, 55% más en el caso de la comida, 66% más en el caso de los electrodomésticos, 74% más cuando se trata de muebles y hasta un 135% más cuando hablamos de calzado. En resumen, la mayoría de los consumidores —hablamos de más del 90%, según el estudio— están dispuestos a pagar más de un 35% adicional si el producto que compran tiene una mayor calidad.

Otro estudio, realizado por *US News Report* en 2001 entre consumidores estadounidenses, investigó las razones por las cuales los clientes cambiarían de empresa. El resultado reveló que 68% de los encuestados emplearía otra empresa porque está insatisfecho con la actitud del personal que presta servicio; 14% cambiaría porque está defraudado con la calidad del producto; 9% se cambiaría porque encuentra los precios demasiado elevados; 5% por cambio de hábitos; 3% por trasladarse o mudarse de residencia y 1% por muerte. Lo importante de esta investigación es que la calidad del servicio impacta en un 68% la permanencia de un cliente.

¿Por qué las empresas y comercios pierden clientes? (Encuesta *US News Report*, año 2001)



La calidad paga y da enormes beneficios

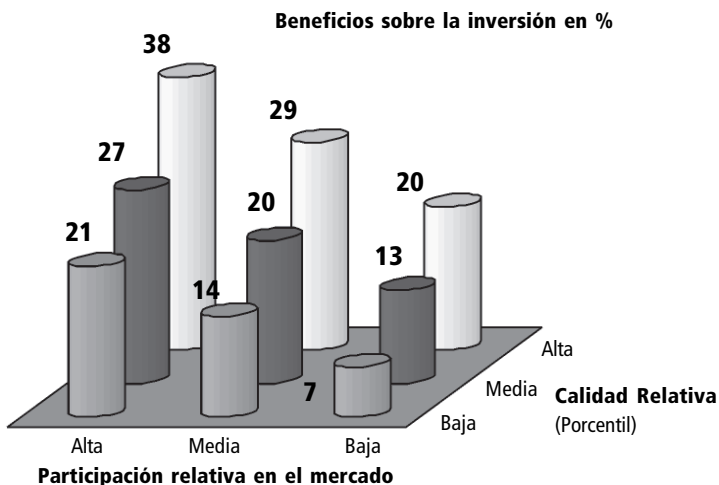
Cuando se explica la importancia del servicio como elemento de competitividad, es común que, como consecuencia de las inversiones que se deben hacer, los dueños de empresas asocien la calidad del servicio no sólo con gastos sino también con una reducción en las utilidades de la empresa. Sin embargo, los estudios más convincentes demuestran exactamente lo contrario, es decir: “que la calidad que se ofrece al cliente tiene una relación directa con la rentabilidad de la empresa”. Según lo planteado por Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, en su obra *The Pims Principles: Linking Strategy to Performance*, en una correlación entre participación de mercado y calidad ofrecida al consumidor, los niveles más altos de rentabilidad se obtienen cuando se tiene la mayor participación de mercado con el mayor

...la calidad que se ofrece al cliente tiene una relación directa con la rentabilidad de la empresa

nivel de calidad (38% de beneficio sobre inversión). Sin embargo, si tenemos una baja participación de mercado, vemos que el mayor beneficio sobre la inversión (20%) lo obtendremos al ofrecer la mayor calidad. La gran conclusión es que para obtener rentabilidad se deben impulsar

los niveles máximos de calidad tanto del producto como del servicio que se ofrece.

Calidad y su relación con la rentabilidad



Fuente: Buzzel, Robert D. y Bradley T. Gale. The Pims Principles. New York.

TIPOS DE SERVICIO

Es común dividir los servicios en materiales y personales. Esta división, que parece obvia, tiene mucha importancia cuando gestionamos políticas para la mejora del servicio. Normalmente las empresas hacen mucha publicidad de sus servicios materiales y muy poca de los personales. La razón es que tenemos una tendencia a sobrevalorar lo material por encima de lo personal. Es típico, por ejemplo, que la publicidad de un hotel se base en fotos donde muestren enormes piscinas, grandes y lujosos salones, todos muy bien decorados, *lobbies* imponentes y habitaciones con espacios confortables y muchas comodidades como televisión con muchos canales, minibar y conexión a Internet. Sin embargo, es poco común que en la publicidad de un hotel se hable de la cortesía, del conocimiento y profesio-

nalismo del personal, de la buena disposición de los trabajadores a prestar un buen servicio o simplemente de la sonrisa de quienes prestan el servicio. Todo está orientado a destacar los aspectos materiales y a minimizar los aspectos personales del servicio. Esta misma situación se maneja en las líneas aéreas donde destacan las butacas, la puntualidad, la variedad de destinos e incluso las facilidades de a bordo, pero igualmente se dice poco de la atención y cortesía del personal. Esta tendencia a maximizar los aspectos tangibles o materiales y minimizar los aspectos personales del servicio también se ve en los bancos, supermercados, comercios minoristas, empresas de comunicación y un sin fin de empresas que dan servicio.

Forman parte de los aspectos personales del servicio: la atención y cordialidad de quienes lo prestan, la apariencia, la empatía, la responsabilidad y la actitud al servir.

El servicio material son todos los aspectos tangibles del servicio, por ejemplo la calidad de la comida en un restaurant, las sillas en un consultorio médico, el aire acondicionado en un salón de belleza, la puntualidad en los horarios de una línea aérea, las tarifas de un hotel, el mecanismo de seguimiento de un paquete al usar un courier, los mecanismos de pago que tiene un sistema de suscripciones, las instalaciones de una empresa de seguros o el papel de un periódico. Por otra parte, forman parte de los aspectos personales del servicio: la atención y cordialidad de quienes lo prestan, la apariencia, la empatía, la responsabilidad y la actitud al servir. Cuando se trabaja en políticas de mejora del servicio es frecuente enfocarse sólo en los aspectos materiales. Sin embargo, muchas veces, una sonrisa, un saludo cordial, una actitud de escuchar activamente y de entender las necesidades del cliente, tienen más impacto en la percepción de la calidad del servicio por parte del consumidor.

Lo curioso de todo esto es que a pesar de que nos enfocamos más en los aspectos materiales, es la sensación que se lleva el cliente la que, en definitiva, marcará una valoración de buen o mal servicio.

Un experimento clásico, que se llevó a cabo en los años 80, prueba que el servicio personal tiene un enorme impacto, pese a que ni prestadores de servicio ni usuarios, tienen conciencia de ello. Un grupo de científicos, a finales de los años 80, quería determinar el impacto del servicio en el cliente. Para ello realizaron una serie de filmaciones con cámara oculta a un grupo de personas que solicitaba libros prestados en una biblioteca. Se instruyó a quienes entregaban los libros para que prestaran la menor atención posible a los usuarios. A la salida, los usuarios eran entrevistados sobre sus impresiones acerca del servicio recibido en la biblioteca. El resultado fue que todos estaban de acuerdo en que el servicio era malo. La sorpresa fue que, cuando se quejaban del servicio, muy pocos usuarios mencionaron al personal. Sintieron que el mal servicio se debía a una pobre iluminación, un difícil sistema de numeración, la dificultad para encontrar los libros, e incluso algunos se quejaron de que tenían que ordenar los volúmenes. Posteriormente se desarrolló una segunda fase de la investigación en la cual el personal fue instruido para que mirara directamente a los usuarios al entregarles el libro, mencionaran el nombre del usuario y tocaran casualmente su mano al entregarle los libros. El resultado fue que casi todos estaban satisfechos con el servicio. La sorpresa de nuevo fue que muy pocos usuarios mencionaron al personal, que era el único aspecto que había cambiado. Muchos sintieron que la buena impresión que habían recibido se debía a una buena iluminación, numeración y catalogación correcta. La mayoría de los usuarios, aceptaron que los libros más solicitados no estuvieran en su sitio y no encontraron mayor dificultad en tener que ordenarlos.

La gran conclusión que sacaron los investigadores fue que para proporcionar un buen servicio, lo prioritario es sonreír, establecer contacto visual, utilizar los nombres de las personas, prestar atención incondicional, reflejar el lenguaje corporal de las personas, mantener un diálogo coherente, demostrar, sin lugar a dudas, que usted respeta a la persona, sin importar su raza, sexo, cultura, y finalmente demostrar respeto por sus compañeros de trabajo y por su empresa.

A veces nos cuesta reconocer el impacto del servicio personal por encima del servicio material, ya que hemos sido formados para ver y medir cosas tangibles. Los aspectos como sentirnos bien o estar satisfechos son catalogados como cualitativos y subjetivos, sin embargo tienen un poder enorme para conseguir el agrado del cliente.

“La gente olvida lo que le das, la gente olvida lo que le dices, pero lo que la gente nunca olvida, es lo que le haces sentir”.

Siempre recuerdo una frase que dijo el profesor del Instituto de Estudios Superiores de Administración de Venezuela (IESA) y reconocido consultor Alberto Patiño en una charla de servicio: “la gente olvida lo que le das, la gente olvida lo que le dices, pero lo que la gente nunca olvida, es lo que le haces sentir”.

Cifras dramáticas del servicio

Las estadísticas que normalmente llevan las empresas, en materia de servicio tienen un poder en sí mismas, y conocerlas y actuar en consecuencia es labor de la gerencia y la dirección.

- Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a 11 personas; así que un 1% de clientes insatisfechos, producen un 12% de clientes perdidos.
- Es cinco veces más costoso obtener un cliente nuevo que conservar uno viejo.
- De cada 100 clientes insatisfechos sólo cuatro expresarán su insatisfacción de forma espontánea.
- Una persona satisfecha transmite su entusiasmo sólo a otras tres.

Calidad desde la empresa versus la calidad desde el cliente

Uno de los aspectos más importantes cuando buscamos mejorar nuestra posición competitiva en materia de servicio es entender que quien define la calidad del servicio es el cliente y no la empresa. Esto, que parece totalmente obvio, con mucha frecuencia se olvida, y termina siendo la experiencia técnica de algún funcionario de la empresa la que define el tipo de calidad que requiere el cliente. Esta situación genera enormes riesgos y equivocaciones porque la mirada del experto distorsiona el servicio que ofrece la empresa y difiere de la mirada del usuario, que no es experto pero que es quien tiene la última palabra. La calidad que concibe la empresa frecuentemente responde a paradigmas propios que, aunque no son los del cliente, se enarbolan en nombre de ofrecer mejor calidad al cliente.

Recuerdo un caso, expuesto durante un congreso de servicios en Miami, en el cual un banco había medido el tiempo que los clientes tardaban en las agencias y, en promedio, rondaba los 14 minutos. A raíz de ese informe la gerencia desarrolló un programa de reingeniería para hacer que el tiempo que el cliente pasaba en el banco no superara los cuatro minutos. El programa incluyó reestructuración de puestos, cambios en algunos procedimientos y un entrenamiento del personal con el fin de agilizar las operaciones. Después de un tiempo el banco había implementado el sistema y el estudio reflejaba que se había logrado la meta, el tiempo promedio de los clientes estaba en cuatro minutos. Sin embargo, la señal de alarma se encendió rápidamente ya que los estudios de satisfacción del cliente reflejaban que el servicio era catalogado como deficiente. De hecho, había aumentado dramáticamente la insatisfacción. Sin lograr entender la situación, la gerencia regional ordenó investigar a fondo los resultados, se realizaron *focus group* con los clientes para indagar el hecho, que les parecía insólito. El resultado fue que los clientes manifestaron que el nuevo sistema no les gustaba porque los obligaba a hacer las operaciones de forma rápida, no les permitía la interacción con los empleados del banco, y ya no podían tomarse un café y conversar con ellos como habi-

tualmente lo hacían. Esa era la razón por la que había aumentado la insatisfacción.

La calidad, vista desde el punto de vista de la empresa —reducir el tiempo de 14 minutos a sólo cuatro minutos—, no era apreciada por los clientes que usaban el banco como un punto de encuentro y de socialización. Vale destacar que este banco operaba en unos pueblos donde la mayoría de sus clientes eran personas mayores, jubiladas que no tenían prisa para realizar sus transacciones.

Este ejemplo ilustra el por qué resulta imperioso que quien defina los atributos de calidad de un servicio sea el cliente. Es importante poner especial cuidado cuando la voz interna del experto pretende definir los parámetros de la calidad de un servicio.

La ecuación de la calidad del servicio

Uno de los aspectos característicos de quienes venimos del área de las ciencias o la ingeniería es nuestra necesidad de plasmar en forma numérica o matemática los conceptos. Es por eso que siempre me ha gustado esta ecuación, que refleja lo que es la calidad desde el punto de vista del cliente.

$$\text{Calidad Percibida} = \text{Calidad Recibida} - \text{Calidad Esperada}$$

Si tomamos el primer término de la igualdad, CALIDAD RECIBIDA, vemos que es posible valorarlo, y que cualquier cliente, dentro de unos parámetros definidos de ponderación, podría cuantificarlo. Sin embargo, el punto más importante de la ecuación es el segundo término, CALIDAD ESPERADA, porque depende de las expectativas de cada cliente.

Normalmente, las empresas trabajan sobre el primer término, es decir, sobre los valores cuantitativos de la calidad recibida por el cliente. Por

ejemplo, si pensamos en un hotel podríamos definir parámetros de evaluación como limpieza de la habitación, funcionamiento del aire acondicionado, funcionamiento del televisor, disponibilidad de restaurantes, estado de las instalaciones... Sin embargo, una buena evaluación de estos aspectos cuantitativos no garantiza que el cliente tenga una calidad percibida positiva, porque el segundo término de la ecuación –la calidad esperada– puede

...las expectativas tienen un enorme peso en los resultados de la calidad, y por ende las empresas deben ser cautelosas sobre la generación de expectativas en sus clientes.

ser tan alto que, independientemente de que tan alta sea la calidad recibida, si la esperada es ligeramente mayor, el resultado será invariablemente negativo. Esto significa que las expectativas del cliente tienen el mayor peso en el resultado de la calidad percibida. Con frecuencia, las empresas generan un alto nivel de expectativas con fines publicitarios, lo cual dificulta alcanzar una calidad percibida positiva.

Podemos concluir entonces que las expectativas tienen un enorme peso en los resultados de la calidad, y por ende las empresas deben ser cautelosas sobre la generación de expectativas en sus clientes.

Hace varios años trabajé como consultor en una clínica privada en Venezuela. La clínica en cuestión había realizado una evaluación de la satisfacción de sus pacientes en las diversas áreas de gestión: admisión, atención de enfermería, departamento de nutrición, proceso de alta, etc. Uno de los departamentos que registraba un mayor índice de insatisfacción entre los pacientes era el servicio de nutrición de la clínica: en términos generales, la mayoría lo calificaba de malo. Previo acuerdo con la gerente del departamento, pusimos en práctica una serie de medidas para mejorar el servicio. En primer lugar hicimos un diagrama causa-efecto y listamos las diversas razones que, en nuestra opinión, podían estar contribuyendo a la percepción de un mal servicio: temperatura de la comida, velocidad de entrega, variedad de menú, vajilla, calidad de los platos, y muchas otras variables. Para cada elemento se realizó un plan de mejora. Sin embargo, a medida que hacíamos los ajustes y aplicábamos los correctivos, el resultado de las

encuestas de satisfacción se mantenía igual. Esto nos llevó a considerar el tema de las expectativas como hipótesis válida para explicar qué podía estar contribuyendo a generar esos resultados. Pensamos: “¿Será que las expectativas de los pacientes se están confrontando con la calidad recibida y por eso cuesta tanto lograr altos niveles de satisfacción?”. Considerando esto, generamos una estrategia muy económica que dio magníficos resultados. Preparamos una carta para los pacientes explicándoles qué tipo de dieta seguían, más o menos en los siguientes términos:

*“Estimado paciente,
Su médico le ha prescrito una dieta hiposódica blanda, que consiste en 50 gramos de arroz sin sal y vegetales sin sal, esperamos que se restablezca en breve. El mantener esta dieta le permitirá una pronta recuperación...”*

El resultado fue mágico. Los pacientes comenzaron a calificar el servicio de nutrición como “muy satisfactorio”, y esto nos permitió concluir que las expectativas de los pacientes, a veces desbordadas en cuanto a su dieta, terminaban por hacer que calificaran negativamente al servicio de nutrición. Todas las mañanas, al entregar esta carta a cada paciente en su cama, regulábamos sus expectativas y cuando le llegaba la comida pensaba que no era tan poca ni tan insípida como esperaba. En consecuencia, los resultados de satisfacción aumentaron.

Atributos de calidad de un servicio

Cuando los programas de mejora de la calidad de servicio bajan al nivel operativo con frecuencia ocurre que se enfocan en diversas características del servicio, pero sin el referente de que en realidad lo más importante son las opiniones del cliente. Muchas veces las empresas emprenden programas de mejora del servicio, y los enfocan en aspectos que, de forma aleatoria, van surgiendo desde la alta gerencia, sin una evaluación profesional que contemple la óptica del cliente. Por ejemplo, podemos ver líneas aéreas que tratan de mejorar su servicio sirviendo café a los pasajeros a tempranas

horas de la mañana en el aeropuerto, u hoteles que entregan un caramelo a cada huésped que se registra, o bancos que establecen que a cada cliente que ingrese en una agencia se le den los buenos días, o una zapatería que hace que los clientes llenen una ficha y en Navidad les envía un correo de felicitación, o supermercados que dan un descuento especial si el cliente hace las compras el día de su cumpleaños, previo registro como cliente frecuente. En fin, es interminable la lista de iniciativas que emprenden las empresas, pero desafortunadamente suelen tropezar en dos aspectos críticos: el hecho de que se trata de respuestas aisladas y que no son evaluadas desde las necesidades prioritarias del cliente.

Indudablemente, dar algún servicio adicional para satisfacer al cliente es loable y, en definitiva una buena iniciativa, pero el punto crítico es que un programa de mejora de la calidad debe partir de una secuencia lógica de pasos que permita tener éxito. Los pasos son: descubrir los atributos del servicio desde la óptica del cliente, ponderar los atributos y, finalmente, llevar las conductas del servicio al plano operativo. Vamos a detallar estos aspectos que son la clave para emprender programas de mejora de servicios exitosos y con impacto en la percepción de calidad del cliente.

...el punto crítico es que un programa de mejora de la calidad debe partir de una secuencia lógica de pasos que permita tener éxito.

PRIMER PASO: Descubrir los atributos del servicio

Este punto es básico para cualquier tipo de empresa. Incluso aquellas que compiten en el mismo sector pueden tener atributos de calidad de servicio diferentes, puesto que los clientes que utilizan esa determinada empresa son diferentes y, en consecuencia, los atributos que buscan son distintos a los de otras empresas en el mismo sector.

La palabra atributo expresa las características que tiene un determinado producto o servicio, es decir, si consultáramos a un cliente de servicios

bancarios cuáles son los atributos que considera prioritarios para obtener un buen servicio es posible que mencione, entre otras, la velocidad de respuesta, una atención cordial, unas instalaciones agradables con un estacionamiento cómodo, un buen rendimiento por sus depósitos, información puntual y preciso de sus estados de cuenta, un amplio portafolio de productos financieros, muchas sucursales y cajeros electrónicos (ATM) en diferentes puntos de la ciudad, una marca prestigiosa que respalde a la institución bancaria, personal que haga seguimiento a los reclamos, la posibilidad de hacer transacciones por Internet, tarjetas de crédito, facilidad en la realización de transacciones, intereses bajos para los créditos. Cada uno de estos elementos es lo que se denomina atributos de servicio. Son aquellas características que el cliente desea que tenga la empresa que le presta un servicio determinado.

De igual manera podemos elaborar una lista de los atributos que el cliente espera de un establecimiento de comida rápida, de un hotel, de una línea aérea, de un supermercado, de una universidad, de una clínica o de cualquier empresa. El punto clave es explorar cuáles son esos atributos desde la perspectiva del cliente, porque si imaginamos que son los mismos para todos los bancos o para todos los clientes, nos equivocamos. Cada tipo de cliente va a valorar los atributos de forma diferente para cada empresa. Así, una firma que quiera iniciar un programa de mejora del servicio tiene que identificar y listar los atributos desde la perspectiva del cliente, para luego ponderarlos, es decir darles jerarquía en orden de importancia para el consumidor. Por ejemplo, si el cliente del banco que describíamos antes es una persona jubilada, que hace ella misma sus transacciones y vive de sus ahorros, es posible que el confort de las instalaciones, la cortesía del personal y la tasa de interés en cuenta de ahorro sean los elementos prioritarios del servicio. Pero si el cliente es un empresario que tiene crédito con el banco, probablemente la tasa de interés de los créditos y la red de sucursales y cajeros sean los aspectos de mayor importancia para él. Es por eso que es errado implementar políticas de mejora del servicio sin investigar cuáles son los atributos a los que nuestros clientes dan mayor importancia. Posteriormente hay que jerarquizarlos de manera de satisfacer las prioridades de los clientes.

Normalmente los atributos que desean los clientes están relacionados con el planteamiento estratégico que sigue la empresa que presta el servicio. En un restaurante de comida rápida, es posible que los atributos que esperen los clientes sean rapidez, bajos precios, limpieza de las instalaciones y calidad de la comida. Es poco probable que en este tipo de establecimiento busquen atributos como mesas lujosas y confortables, amplia gama de menús, ambiente selecto y elegante, porque el cliente entiende que un restaurante de comida rápida tiene atributos diferentes a un restaurante de alta gastronomía.

Esta misma segmentación que hacen las empresas es la que obliga a investigar los atributos para cada empresa en particular, y para cada grupo de clientes, de forma de generar políticas de mejora del servicio apropiadas para satisfacer las expectativas de cada uno de los nichos que atiende la empresa.

SEGUNDO PASO: Ponderar atributos de servicio

Una vez que se han investigados los atributos que desea el cliente, el paso siguiente es ponderarlos y jerarquizarlos. En cualquier grupo humano existe una dispersión sobre sus intereses y deseos, pero es útil, una vez que se han listado los principales atributos, hacer una segunda investigación donde se consulte y obligue a los clientes a establecer prioridades. Es decir, que jerarquicen cuáles son los tres ó cinco atributos de mayor importancia. Esto se puede hacer con relativa facilidad usando un histograma de frecuencias, donde queda fácilmente plasmado hacia donde apuntan los intereses de las mayorías. Al realizar el ejercicio, seguramente obtendremos que para cada atributo habrá clientes que le otorguen a éste la mayor importancia, sin embargo cuando se grafica en un histograma de frecuencia se ve con claridad donde están las mayorías y cuales son los atributos a los que se debe dar prioridad al iniciar un plan de mejora del servicio.

Todos los atributos tienen importancia para el cliente, pero jerarquizarlos obliga a focalizar aquellos que son vitales. Eso tiene, sin duda, un mayor impacto que tomar iniciativas aisladas para mejorar el servicio.

El ejemplo del cafecito de una línea aérea venezolana es muy esclarecedor. La mayoría de sus pasajeros son hombres y mujeres de negocios, que toman un vuelo a primera hora de la mañana y retornan en otro a finales del día, así que el atributo prioritario para ellos es la puntualidad en el cumplimiento de los horarios. Sin embargo, esta línea aérea tiene un nefasto récord de cumplimiento en este atributo y desarrolla el programa de dar el cafecito a los clientes en los aeropuertos, lo cual, lejos de generar bienestar, es tomado con ironía y molestia por los pasajeros que se ven afectados por retrasos recurrentes de una hora o más. Las líneas aéreas de bajo costo en Estados Unidos comprendieron que los bajos precios eran su principal atributo, y había que potenciarlo incluso sacrificando otros elementos como los refrigerios de a bordo y otras comodidades. Lo importante era garantizar el atributo de mayor importancia para sus usuarios: volar a bajo costo.

La clave es, luego de listar los atributos que quiere el cliente, ponderarlos para generar un plan de mejora basado en los tres principales, para después de mejorar esos aspectos, continuar con los siguientes en orden de importancia para el cliente.

TERCER PASO:

Llevar los atributos del servicio al plano operativo

Una vez que se han listado y jerarquizado los atributos desde la óptica del usuario, lo siguiente es consultar al cliente cómo quiere que se le brinde ese servicio. Hay que preguntar muchas veces ¿cómo? Sólo así podremos llevar al plano operativo los deseos del cliente, instruyendo al personal sobre la conducta adecuada a la hora de prestar el servicio cumpliendo con las expectativas del cliente. Muchas empresas que impulsan programas de mejora del servicio no alcanzan este nivel, y el no ser capaces de llevar al plano operativo las conductas del servicio es lo que las hace fracasar.

Llevar al plano operativo la estrategia de mejora del servicio significa poder describir **cómo se va hacer** y **con qué frecuencia** con el mayor detalle

posible, para implementarlo tal y como lo desean los clientes y de forma que sea posible evaluar los resultados, para garantizar que el servicio deseado se está dando. Es una forma de validar que la implementación y la operación cotidiana cumplen lo que se ha definido previamente.

Imaginemos por un momento que en el banco del ejemplo anterior uno de los atributos prioritarios es la atención cordial, pero resulta que atención cordial para cada persona significa conductas distintas. A través de un *focus group* se puede investigar cómo específicamente quieren los clientes que se les brinde una atención cordial. Es posible que digan que quieren ser saludados, o que la gente sea agradable y cordial, que los miren a los ojos cuando le hablen y así sucesivamente. La empresa que lleve este atributo al plano operativo deberá plasmarlo en un manual de servicio más o menos en los siguientes términos:

“El cajero del banco deberá mirar a los ojos a su cliente, sonreírle y darle los buenos días. Seguidamente deberá consultarle en qué puede ayudarle, diciendo: ‘Señor, señora’. Al momento de recibir la libreta deberá dirigirse al cliente por su nombre...”

Lo ideal es que los manuales de servicios sean operativos, de tal manera que se garantice, con conductas concretas, la prestación del servicio según fue definido.

Las empresas de éxito reconocido en servicios tienen descritas operativamente las conductas, los discursos tipo, las respuestas a problemas comunes y una definición de tiempos y actividades que permiten su realización y control.

En un congreso al cual asistí, un gerente de British Airways explicaba como llevaba a cabo el servicio una azafata de primera clase. Con riesgo de equivocarme, recuerdo que el ejecutivo decía que el instructivo indicaba algo así: “La azafata de primera clase deberá ubicarse al lado de la puerta por donde abordan los pasajeros y, a medida que van entrando, deberá mirar-

los a los ojos, sonreírles y darles la bienvenida a bordo. Una vez que los pasajeros estén en sus respectivos asientos, deberá revisar la lista de los pasajeros, memorizar sus nombres y saludar a cada uno por su nombre, poniéndose a su disposición para cualquier ayuda. Una vez que haya despegado el avión, la azafata deberá consultar a cada pasajero la bebida de su preferencia y servirla antes de que hayan transcurrido los primeros 10 minutos después del despegue...”. Esta descripción de tareas permite no sólo garantizar que el atributo de atención a bordo se cumpla, sino además que la empresa pueda evaluar si las conductas del personal que presta el servicio se ejecutan en las actividades y en los tiempos que fueron diseñadas.

Investigaciones sobre los atributos que desea el cliente

Investigar qué es lo que desean los clientes ha sido una actividad recurrente en las empresas durante los últimos años. Lo ideal es hacer un estudio particular para cada empresa y para cada target. Sin embargo, algunos investigadores han agrupado lo que quieren los clientes y han generado algunos planteamientos que pueden apoyar a quienes no tienen ni el tiempo ni el presupuesto para hacer una investigación propia. Un estudio realizado por Berry, Parasuraman y Zeithaml nos dice que son cinco los principales atributos que quieren los clientes: tangibilidad, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía. Veamos con detalle:

- **Tangibilidad.** Corresponde a la parte *visible* de la oferta o servicio. Aquí entran elementos como instalaciones, equipos, apariencia del personal, uniformes, infraestructura, equipos, sucursales, tipo de avión o de camión, tamaño de un supermercado, o si se trata de una clínica si tiene un equipo de resonancia magnética. Todas estas cosas tienen que ver con los aspectos tangibles del servicio. La parte tangible es la que el cliente identifica con mayor celeridad, pero también es la que las empresas toman en cuenta con mayor frecuencia al momento de pensar en mejorar sus servicios. Las líneas aéreas por ejemplo, hacen publicidad de lo espaciosas que son sus butacas.

- **Fiabilidad.** Significa *mantener la promesa* del servicio en cuanto a tiempos de respuesta y cumplimiento. Por ejemplo, si al utilizar un servicio de mensajería uno sabe que si entrega un paquete en Panamá éste llega a Boston en 24 horas, significa que existe fiabilidad. La fiabilidad es el atributo más importante para las empresas financieras, ya que el cliente quiere que se le cumpla la promesa del servicio. Imaginemos que un cliente está de viaje y sólo dispone de una tarjeta de crédito. Si por razones que no tienen que ver con el cliente la tarjeta es rechazada, lo que falla es la fiabilidad del banco. Pensemos en todos aquellos servicios que nos prometen algo —una cama, una pensión, o una mesa en un restaurante— y veremos que para cada uno de ellos el atributo de fiabilidad depende del cumplimiento de lo prometido.
- **Responsabilidad.** Es estar *listo para servir*, o dicho con otras palabras, *el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente*. La responsabilidad implica hacer sentir al cliente que su negocio es importante. Es equivalente al compromiso de satisfacer sus deseos, es involucrarse y dar más de lo que se espera de nosotros, o como dicen algunos autores, “*hacer la milla extra*”. Los ejemplos de empleados involucrados que ‘hacen la milla extra’ y satisfacen las demandas del cliente están muy documentados en empresas emblemáticas en materia de servicio como Wal-Mart, Marriott, Disney, Starbucks, Federal Express, etc.
- **Seguridad.** Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que *infunde confianza* en el cliente. Es sentir que quien dispensa el servicio sabe de lo que habla y está preparado profesionalmente para su labor. La seguridad la logramos a través de la capacitación y el entrenamiento del personal. Muchas veces una pobre inducción hace que el atributo de seguridad falle e impacte negativamente la opinión del cliente. En los parques de atracciones de Disney, por ejemplo, se ha comprobado que el personal que más preguntas recibe sobre horarios, atracciones e instalaciones son los empleados de limpieza. Por eso Disney entrena a todo su personal para que pueda ofrecer las res-

puestas adecuadas, generando así información válida y oportuna a todos sus visitantes.

- **Empatía.** Es el atributo de servicio que consiste en el *deseo de comprender las necesidades precisas del cliente* y encontrar la respuesta adecuada. Hay quienes definen la empatía como “ponerse en los pies del otro, comprender sus necesidades y sentimientos”. Uno de los aspectos que más se trabaja cuando se instruye a personal de Atención al Público en programas de mejora de servicio, es la capacidad de crear empatía con el cliente, escucharlo y comprender sus necesidades.

Al embarcarnos en el compromiso de la calidad de servicio, es conveniente tener en cuenta las siguientes perspectivas:

1. La mejora del servicio es una iniciativa humana. Tres de las cinco dimensiones del funcionamiento del servicio –responsabilidad, seguridad y empatía– resultan directamente de la actuación humana, y una cuarta –la fiabilidad– a menudo también depende de la actuación humana. Incluso las cosas tangibles se relacionan, ya que la apariencia física de quienes brindan el servicio puede influir en las impresiones sobre la calidad del mismo. Claramente, el factor humano es central para comprender las causas de los problemas en el servicio y lo que se necesita para mejorar.
2. El modo en que los clientes juzguen un servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del mismo. En los servicios, el cómo se hace, es una parte clave. Los compradores de productos tangibles juzgan la calidad en relación con el producto acabado: durabilidad, funcionamiento, apariencia. Los usuarios de servicio juzgan la calidad basándose tanto en las experiencias que tienen durante el proceso como en lo que pueda ocurrir después.
3. Los clientes evalúan la calidad de servicio en dos niveles diferentes. El primero es el del servicio regular: por ejemplo la distribución rutina-

ria del informe mensual. El segundo, es cuando ocurre un problema o una excepción con el servicio regular: por ejemplo, cuando el informe mensual contiene un error. Aquellas organizaciones con un alto grado de eficiencia en la resolución de problemas—que son altamente responsables, fiables, tranquilizadoras y empáticas—seguramente podrán reparar con mayor facilidad cualquier daño ocasionado por no haber alcanzado, excepcionalmente, el nivel previsto en el servicio regular, en contraposición con aquellas organizaciones que hacen una observación a la ligera: “nos ocuparemos de ello cuando podamos”. Los usuarios del servicio están muy familiarizados con las batallas que han de librar intentando solucionar un problema. Así es que, probablemente, notarán y recordarán cuando una firma de servicios gestiona la solución de problemas eficazmente. Las organizaciones de servicios financieros que persiguen celosamente un servicio libre de errores y planifican una respuesta efectiva para cuando surgen, se benefician de dos métodos poderosos de abordar el problema de la mejora de la calidad de servicio.

4. En una organización de producción todos pueden proporcionar un servicio, desde los que realizan un trabajo administrativo hasta los que atienden al público, pasando por comerciales, vendedores, supervisores e incluso el personal directivo.

Cualquier modelo que investigue los atributos que el cliente considera prioritarios es un aporte para la mejora del servicio. Adecuarlo a cada empresa, a cada gerencia y a cada cliente, es el reto de los gerentes.

En su libro *Todo El Poder al Cliente* (Ediciones Paidós, 1994), Karl Albrecht, nos ofrece las siete dimensiones del servicio en un planteamiento que denomina “el paquete de valor para el cliente” en el que hace una clasificación de los siete atributos que deben tomarse en cuenta para mejorar el servicio:

- **Ambiental:** infraestructura, aspectos tangibles.
- **Estético:** experiencia sensorial, escenas, sonidos, clima psicológico, olores, ambiente y sentimientos.

- **Interpersonal:** interacciones del cliente con empleados, cordialidad, cortesía, aspectos físicos, trato servicial, etc.
- **Procesal:** son los procesos que debe seguir el cliente, planillas, requisitos, pasos para realizar algo.
- **Informativo:** se refiere a la experiencia del cliente con la información y la señalización: horarios, lugares, condiciones, precios, itinerarios, etc.
- **Entregables:** todos los objetos físicos que el cliente recibe, por tiempo determinado o definitivamente.
- **Económico:** es lo que el cliente paga por la experiencia total.

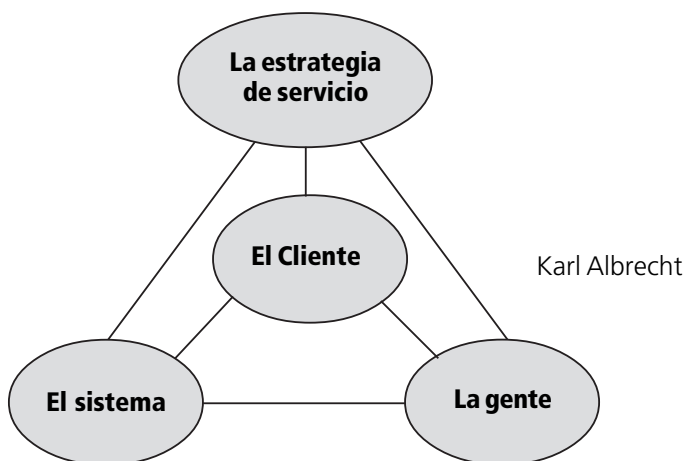
Cada empresa otorgará a cada una de estas dimensiones o atributos una determinada importancia, dependiendo del tipo de organización y de sus clientes. No será lo mismo cada una de estas dimensiones para un restaurante de alta gastronomía situado en Manhattan, que el valor de estos atributos desde la perspectiva de un cliente para una empresa de mudanzas de la ciudad de Miami.

Qué aspectos influyen al elaborar un plan de mejora del servicio

Generar un programa de mejora del servicio siempre requiere confrontar el proceso de prestación del servicio con cuatro elementos de gran importancia, perfectamente expuestos por el modelo que Karl Albrecht presenta en su libro *La Gerencia del Servicio*, publicado por el Fondo Editorial Legis en 1988. Estos elementos son: el cliente, la estrategia, los sistemas y la gente.

Generar un programa de mejora del servicio siempre requiere confrontar el proceso de prestación del servicio con cuatro elementos de gran importancia: el cliente, la estrategia, los sistemas y la gente.

Modelo "Triángulo del servicio"



El Cliente. Es el elemento central del esquema o triángulo de servicio de Karl Albrecht. El estar en el centro no sólo implica que los otros aspectos son inherentes a la empresa, sino que la atención debe estar concentrada en el cliente, es por el centro por donde debe iniciarse cualquier programa de servicio. Entender al cliente, cuáles son sus necesidades y expectativas, saber qué es lo que quiere, definir con detalle cuáles son los atributos de servicio que más demanda, cómo están jerarquizados de acuerdo a su importancia (siempre desde el punto de vista del cliente) y cómo operacionarlo son sólo algunos de los aspectos clave de lo que es inherente al cliente en una visión integral del tema del servicio.

El primer paso es definir qué quiere el cliente, para lo cual se debe investigar a través de diversas formas, desde encuestas representativas, hasta *focus group* que ayuden a obtener información detallada de las necesidades del cliente.

Entender qué quiere el cliente es tan obvio y elemental en un programa de mejora del servicio, que con enorme frecuencia se pasa por alto. Recientemente conversaba con un directivo de una empresa que fabrica helados y

tiene una gran red de tiendas, y me decía que habían iniciado un plan de mejora de la calidad de servicio de todas las tiendas. Yo inmediatamente lo felicité y le consulté si tenían algún estudio de cuáles eran las necesidades y expectativas del cliente. Él me respondió que no lo habían considerado. Le recomendé que hicieran la investigación en primer lugar, ya que de lo contrario no sabrían si el plan que estaban desarrollando apuntaba a lo que querían los clientes. Tras esa reunión reflexioné sobre lo común que es adelantar un programa de mejora del servicio sin saber realmente lo que desean los clientes. Esa es una de las principales causas de fracaso en los planes de mejora del servicio: iniciar un plan sin validar que lo que se desea mejorar, es lo que quiere el cliente.

La Estrategia. Es el elemento más importante desde el punto de vista de la empresa, ya que si el plan de mejora del servicio es un aspecto estratégico, debe verse reflejado en la estrategia, en la misión y visión de la empresa e incluso en sus valores. Las empresas que se destacan por un servicio de clase mundial, tienen incorporado en sus lineamientos estratégicos permanentes y semipermanentes el servicio como clave de competitividad, no como una táctica momentánea para ganar clientes, ni como una publicidad atractiva. Las empresas realmente exitosas consideran el servicio como un elemento estratégico de competitividad.

Tener una estrategia de servicio es tener un principio organizacional que permita alinear al personal que lo presta sobre la base de un solo objetivo: la satisfacción del cliente.

Una estrategia de servicio, orienta a toda la empresa desde la cúspide de la pirámide hasta los mandos operativos diciendo: esto es lo que somos, esto es lo que hacemos, esto es lo que creemos.

En una ocasión me tocó trabajar con una empresa venezolana generadora y distribuidora de electricidad, cuya misión era: “La Electricidad de Caracas es una empresa privada, dedicada a proveer el mejor servicio eléctrico, y comprometida a responder a las expectativas de sus clientes, trabajadores y

accionistas, contribuyendo así a elevar la calidad de vida de la sociedad venezolana.” Y su visión: “Ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente como líder innovador, proveedora de un servicio eléctrico de alta calidad, con personal y tecnologías excelentes, financieramente sólida y factor fundamental del sector eléctrico venezolano”. Dentro de los planes de mejora del servicio se planteó que debía incluirse ofrecer el mejor servicio a los proveedores, esto incluía pagar las facturas de los proveedores en 30 días, lo cual se convirtió en una de las actividades de optimización de su servicio. Sin embargo, surgió la discusión de si pagar a 30 días no afectaba a la empresa, en el sentido que perdía intereses financieros por pagar antes de lo que habitualmente lo hacía, en particular una empresa donde el volumen de gastos es elevado. No obstante la respuesta a este supuesto dilema —entre el interés de la empresa por alargar los pagos a los proveedores versus el reducir los días de pago para satisfacer con calidad de servicio a sus proveedores— se resolvió sencillamente recurriendo a la misión y a la visión de la empresa. Se entendió rápidamente que si estaba en la misión: “proveer el mejor servicio...” y en la visión: “proveedora de un servicio eléctrico de alta calidad”, tenía que reducir los plazos de pago, aunque significara una pequeña pérdida económica. Ese es el poder de alinear la estrategia en función del servicio.

Los sistemas. Son el elemento siguiente en el modelo del triángulo del servicio de Kart Albrecht. Tal vez uno de los elementos más críticos de la mejora del servicio en las empresas, ya que mejorar el servicio implica muchas veces tener que reestructurar los sistemas, los procesos, en función no de la organización —como tradicionalmente se han organizado— sino desde el punto de vista del cliente. Este es el elemento que hace que, en empresas donde el servicio se dispensa en diversas áreas y de diferentes formas (porque la compañía está organizada por funciones y no en función del cliente), se genere un enorme cúmulo de fallas que hacen que el cliente no quede satisfecho.

Pongamos como muestra un hotel: el cliente se registra en la recepción, luego va a su habitación, tiene contacto con uno de los restaurantes, con el

gimnasio y con las áreas de esparcimiento, para luego acudir al salón de convenciones. Es común que la estructura del hotel esté organizada por funciones, por lo que el mantenimiento de las habitaciones son una función de la gerencia de Ama de Llaves, la recepción del hotel reporta a la Gerencia de Recepción y el salón de convenciones reporta a la de Alimentos y Bebidas, eso hace que nadie vea al cliente de forma holística. Cada gerencia administra su espacio de poder y con frecuencia no están integradas para entender y satisfacer las necesidades del cliente. Por ejemplo, si yo voy a dar una conferencia, para lo cual se rentaron salones y se contrataron muchas habitaciones para los participantes, es posible que el gerente de Alimentos y Bebidas, ajeno a la contratación total imponga requisitos que son propios de su área, desconociendo la satisfacción total de un grupo. También es común que algunos hoteles subcontraten áreas de servicio como servicios médicos, gimnasios, servicios de masajes y tiendas, entre otros. Sin embargo, el cliente no tiene por qué saber que estas prestaciones las brindan terceros, y espera que la calidad en la atención sea la misma que brinda el hotel.

Lo que se debe hacer es revisar a fondo los procedimientos y procesos, y reestructurar desde el punto de vista del cliente y su satisfacción, no en función de la gerencia que gestiona la actividad.

En un hotel del Caribe donde me alojé, la distancia entre la habitación y la playa es tal, que es necesario tomar un tren. Sin embargo, luego de caminar un buen trecho, tomar el tren y desplazarme hasta la playa, cuando pedí las toallas me dijeron que debía buscar el carnet que me habían dejado en la habitación, por lo cual tuve que volver al hotel, lo que implicó que perdiera 30 minutos que podría haber destinado a mi descanso. Esto refleja normas que no están diseñadas pensando en el cliente, sino en la empresa, lo cual impacta negativamente la sensación de calidad del cliente.

Los formatos son otro aspecto que se debe mejorar si queremos dar un buen servicio. Generar sistemas amables para el cliente significa generar un plan sistemático que minimice las formas, los procedimientos y los mecanismos entre la empresa que presta servicio y el cliente.

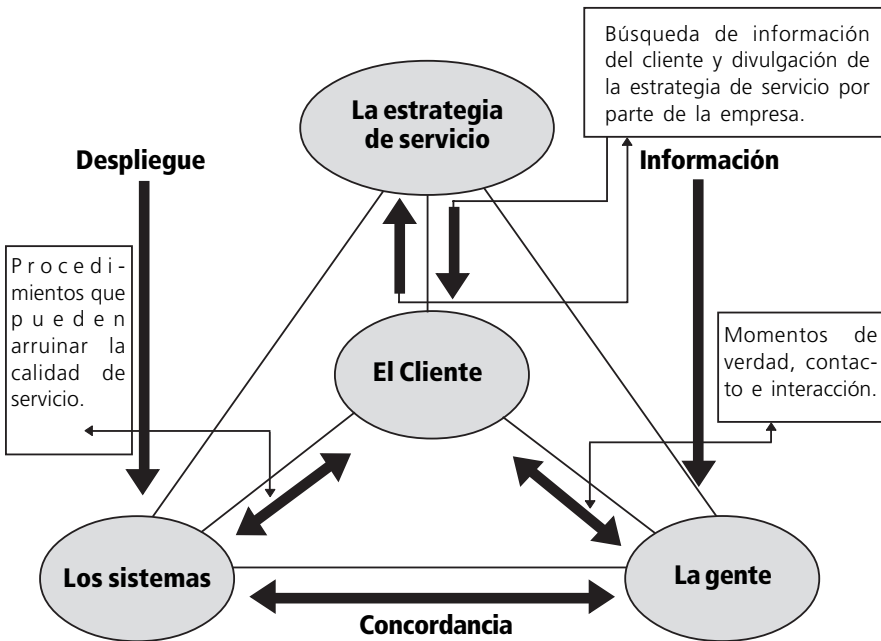
La gente. Es el tercer elemento, tal vez el de mayor impacto emocional sobre el servicio. El personal que presta servicio es fundamental para que el cliente sienta que la empresa quiere satisfacer sus necesidades. El personal representa un aspecto crítico porque, para mantener un alto estándar, es necesario crear y mantener un medio que motive a los empleados de todos los niveles, donde la gente que presta servicio encuentre razones personales para consagrar sus energías en beneficio del cliente. No se logra generar una cultura de servicio si la empresa no es capaz de generar un ambiente favorable, donde exista calidad de vida en el trabajo, una moral alta y un alto nivel de motivación.

Es por eso que muchas veces se dice que primero debemos vender el concepto de “calidad de servicio” a nuestros empleados antes que a nuestros clientes: un empleado escéptico es incapaz de convencer y satisfacer a un cliente. Muchos programas de mejora del servicio fracasan cuando tratan de imponer una cultura de servicio en un ambiente donde no se ofrece un buen servicio a los clientes internos. Algunos autores señalan que para dar servicio a un cliente externo, primero tenemos que generar una cultura de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros colaboradores.

Interacción entre los diferentes elementos del modelo de Albrecht

Entender el servicio como un elemento estratégico y, en consecuencia, diseñar un plan de mejora del servicio, es un proceso integral que de forma simultánea debe investigar al cliente, generar una estrategia de servicio, adecuar los sistemas en función del cliente y generar una cultura de servicio, para lo cual los aspectos como liderazgo, trabajo en equipo y motivación son fundamentales.

Si vemos el esquema anexo, podremos entender que cada elemento del modelo interactúa con el otro. Por ejemplo, entre la estrategia y el cliente se da un proceso de doble vía, donde, por una parte es a partir del cliente que se definen los aspectos estratégicos, pero, por otra, es con la definición



de una estrategia de servicio como se puede atraer nuevos clientes. Adicionalmente, entre la estrategia y los sistemas se da un proceso que, partiendo de una estrategia, termina en cambios en los procedimientos con el fin de facilitar las cosas al cliente. Entre la estrategia y la gente se da un proceso de información sobre la estrategia de servicio, generando facilidades y creando un ambiente de servicio en toda la empresa.

Entre la gente y los sistemas se tiene que dar un proceso de concordancia, es decir, que exista sintonía entre todos los elementos a la hora de dar servicios. Es decir, que el esfuerzo del personal esté acompañado de los procesos que se han adaptado en función del cliente. Imaginemos a un cajero de un banco que quiere dar mejor servicio, pero la plataforma tecnológica no lo ayuda, eso hace que no exista concordancia entre el esfuerzo personal y los sistemas del banco.

Los dos últimos elementos se dan entre los sistemas y el cliente, es allí donde la empresa debe hacer un esfuerzo de reducir normas y procedimientos, y reestructurarlos con el fin de facilitar las cosas al cliente. A partir del cliente, en interacción con la gente que presta el servicio se dan “los momentos de verdad”, como diría Jan Carlzon, autor de *El Momento de la Verdad* (Ediciones Díaz de Santos 1991). El libro habla del servicio y las interacciones con el cliente como claves para el éxito. La empresa debe formular momentos verdaderamente buenos en cada intercambio con el cliente. El personal de línea es el encargado de llevar a cabo interacciones exitosas y fructíferas, es por eso que las personas que tienen alguna relación directa con el cliente deben estar conscientes de su responsabilidad y de la importancia de su trabajo dentro de la organización. Es allí, donde ocurren las interacciones entre el cliente y la empresa, a través de la prestación de un servicio que ofrece algún empleado, y es en ese “momento de verdad” que, como dice Carlzon, podemos dar un buen servicio o arruinar la experiencia y dejar insatisfecho al cliente.

CALIDAD CONCEBIDA VERSUS CALIDAD PERCIBIDA

Calidad es un concepto al que cada día se le da mayor importancia en la gerencia. Desde la década de los 80, cuando William E. Deming y otros importantes gurús iniciaron su larga travesía evangelizadora sobre el tema, aspectos como los costos de la calidad, desarrollados por Joseph M. Juran, las herramientas de calidad, desarrolladas por Kaoru Ishikawa, así como los avances propuestos por Genichi Taguchi sobre los diseños robustos, y la infinidad de aportes proporcionados por la cultura japonesa, tales como los círculos de calidad y las teorías del justo a tiempo, han evolucionado y madurado, haciéndose cada día más universales y mucho más sencillos en términos de comprensión e implantación.

La gran pregunta que surge siempre en seminarios y talleres sobre calidad, es ¿qué significa realmente la palabra calidad? Generalmente, las respuestas son: “es dar lo máximo”, “es la excelencia de un producto” o “es un producto que no tenga ninguna falla”. Esta idea intuitiva acerca de la calidad, difiere un poco con el concepto relativo: *“calidad es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente”*.

Voy a citar un ejemplo que me ayudó a comprender este concepto con gran claridad. En la década de los 80, la empresa Phillips, que para el momento era toda una potencia en la fabricación de equipos electrónicos y de sonido, se propuso desarrollar el mejor equipo de sonido del mercado. Phillips invirtió en captar los mejores ingenieros de electrónica y sonido y los dotó con costosos laboratorios de investigación y desarrollo. Tras varios años de trabajo, la empresa desarrolló lo que se había propuesto: un equipo de sonido con la mayor calidad posible, que revolucionara el mercado de ese momento y que no pudiera ser igualado por otros competidores. Se trataba de aquellas costosas plantas de sonido que algunos lectores recordarán. Eran negras, grandes y pesadas, con un sonido inigualable, tan bueno que podía alcanzar una frecuencia de onda de hasta 30.000 hertz. Sin embargo, el producto fue un fracaso. ¿Por qué? Los representantes de Phillips no tenían explicación.

Para la misma época la empresa japonesa Sony, se propuso fabricar un equipo de sonido de alta calidad para competir fuertemente en el mercado. Antes de desarrollar su producto Sony hizo una investigación con clientes potenciales, preguntándoles qué tipo de equipo de sonido les gustaría. Los clientes respondieron que querían equipos pequeños, livianos, baratos y con buena calidad de sonido. La empresa Sony desarrolló entonces los llamados minicomponentes, que inundaron el mercado con enorme éxito dejando atrás a la Phillips y sus equipos costosos, grandes, pesados y con una calidad de sonido que nadie lograba igualar. Posteriormente, alguien afirmó que el oído humano sólo logra escuchar hasta una frecuencia de onda de 20.000 hertz. En consecuencia, el haber desarrollado un equipo capaz de reproducir sonidos con una frecuencia tan alta fue una búsqueda de calidad sin sentido para el cliente.

Este ejemplo introdujo un elemento de reflexión de gran valor para la cultura de la calidad que rige hoy en día. Calidad es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y esto sólo tiene sentido si se toma en cuenta la opinión del consumidor en cuanto a qué es lo que quiere realmente. Y los deseos del cliente no necesariamente coinciden con los productos y servicios que una empresa desarrolla y ofrece.

La conclusión que se obtiene del ejemplo de la Phillips es que la calidad tiene sentido en la medida en que sirve para satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello, la investigación de esas necesidades y expectativas vital para las empresas que quieren desarrollar productos y servicios de calidad. Otra lección que sacamos de este ejemplo, es que la calidad es un concepto relativo y que no puede separarse de las percepciones de utilidad y de valor. Así, la calidad es también una relación entre el precio y el valor percibido, veamos la siguiente ecuación de calidad:

$$\text{Calidad Percibida} = \text{Calidad Recibida} - \text{Calidad Esperada}$$

En la ecuación se puede ver que la calidad que percibe un cliente, no sólo depende de la calidad del producto o servicio que recibe. De hecho, el

segundo término de la ecuación nos lo explica de manera novedosa: nos dice que, independientemente de la calidad real del producto o servicio recibido, la expectativa de calidad del cliente será el factor determinante para la percepción de calidad que finalmente tenga. Dicho en otras palabras, si el cliente tiene altas expectativas de recibir calidad (segundo término de la ecuación) a pesar de que reciba un producto de calidad (primer término de la ecuación) es posible que la percepción de la calidad no sea buena. Sin embargo, si las expectativas de la calidad esperada es baja y la calidad recibida es buena, la percepción de calidad recibida será buena. Esto nos lleva a la conclusión de que la percepción de calidad no sólo se construye con la calidad real que se reciba, sino también con las expectativas que en la mente del cliente se hayan configurado. Esto obliga a los departamentos de publicidad a no generar expectativas demasiado altas, ya que pueden provocar un efecto negativo, haciendo que el cliente se sienta insatisfecho.

Ya para cerrar, quiero plantear este ejemplo: si en la publicidad de un banco se dice que “es el banco más rápido, con agencias confortables y la mejor atención”, y cuando el cliente va al banco se encuentra una cola de 12 personas, automáticamente, aunque la espera sea sólo de siete minutos, la percepción de calidad será baja. Pero, si por el contrario tenemos que irnos a sacar la cédula, con las expectativas que normalmente tenemos de una oficina pública, que se traducen en perder todo un día e incluso más, y resulta que nos atienden bien y que sólo demoramos 45 minutos, probablemente la percepción de calidad será positiva. La gran diferencia radica en las expectativas que nos hemos hecho sobre la calidad que esperamos de uno u otro producto o servicio.

Finalmente, la conclusión es que **calidad es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente**, y por lo tanto debemos investigarlas. También que la calidad percibida no sólo depende de la calidad real recibida, sino también de cómo operarán las expectativas de calidad que el cliente tiene en su mente con relación a nuestro producto.

CINCO VARIABLES PARA MEJORAR EL SERVICIO

Mejorar la calidad de servicio es una de las estrategias más recurridas cuando las empresas desean lograr mayor competitividad. En general, se reconoce el buen servicio como una estrategia de competitividad importante, que no sólo permite a las empresas tener clientes más fieles y, en consecuencia, ser más competitivas, sino que además cientos de estudios relacionan la rentabilidad como una variable dependiente de la calidad del servicio.

Es un hecho comprobado que una empresa que ofrece mejor calidad de servicio, normalmente obtiene mayores niveles de rentabilidad, aunque mantenga la misma participación de mercado. Sin embargo, la realidad es que es muy difícil conseguir calidad de servicio en las empresas, a pesar de las innumerables recetas y casos que se conocen para demostrar que es una estrategia competitiva diferenciadora y de éxito comprobado.

Surgen, entonces, dos preguntas: ¿por qué fracasan los programas de mejoramiento de la calidad del servicio? y ¿cuáles son los factores que deben ser considerados al desarrollar estos planes? A pesar de que las respuestas a estas interrogantes son específicas para cada tipo de empresa, y requieren adaptaciones a cada negocio en particular, se puede decir que existen cinco variables clave que toda compañía interesada en mejorar la calidad de sus servicios debe considerar de manera rigurosa.

- **Primera variable: Los aspectos tangibles.** Me refiero a toda la infraestructura que apoya el servicio, es decir, locales, aire acondicionado, mesas, estacionamiento, formatos, folletos, salas de espera, uniformes del personal, cortinas, alfombras, baños, etcétera. Constituyen aquellas cosas que podemos tocar y que nos dicen, de forma palpable, si la empresa que quiere dar servicio está realmente preocupada por ofrecerlo en los aspectos concretos que podemos ver, sentir y apreciar.
- **Segunda Variable: La fiabilidad.** Fiabilidad es cumplir la promesa básica que se hace al cliente, es decir, cuando la oferta de servicio se

cumple por encima de cualquier cosa. Ejemplos de fiabilidad son cumplir los horarios programados en los vuelos de las líneas aéreas, cumplir con la fecha de entrega de un folleto por parte de una imprenta, cumplir con la fecha acordada del informe de auditoría y la entrega de los estados de cuenta. En fin, es el respeto al cumplimiento de los compromisos.

- **Tercera Variable: Responsabilidad.** Se refiere a la actitud que tiene aquella persona que presta servicio de cara al público para ofrecer la mejor atención. Se trata de transmitir al cliente que existe interés por resolver su problema o necesidad, por hacerlo rápidamente y de buena manera. La responsabilidad tiene que ver con la percepción, por parte del cliente, de que la persona que le presta el servicio se esmera por hacerlo bien, con atención y diligencia. Serán buenas prácticas cuando el empleado o la persona es capaz de salir de su estricto ámbito de trabajo y buscar de manera proactiva la solución que mejor se adapta al problema del cliente.
- **Cuarta Variable: Seguridad.** Es la confianza que la persona que presta el servicio transmite con su conducta, sus preguntas y respuestas. Si usted está solicitando los requisitos para un pagaré bancario y la persona que le da la información no sabe qué es un pagaré, y luego le da una lista de requisitos equivocada, usted automáticamente perderá la confianza en la persona y en la empresa. Esta variable es sumamente importante cuando hablamos de servicios. La seguridad que debe transmitir la persona que interactúa con el cliente es muy importante, especialmente es el caso de los servicios médicos, educativos, legales, bancarios y de consultoría, entre otros.
- **Quinta Variable: Empatía.** Tiene relación con el lado humano de la prestación del servicio. Es ponerse en el lugar del cliente, entenderlo, escucharlo con atención para luego tratar de solucionar su problema. La empatía es un arma poderosa para que el cliente se sienta bien atendido y sea capaz de tolerar fallas en aspectos tangibles o de fiabilidad.

MEJORA DEL SERVICIO: ¿POR DÓNDE COMENZAR?

Cada día, más empresas se plantean mejorar la calidad del servicio porque entienden que es una ventaja competitiva que permite afrontar mejor la competencia y, además, porque según los estudios, el servicio es la variable de mayor importancia para fidelizar al cliente. La pregunta que surge es: ¿por dónde debo comenzar?

Esta interrogante, dependerá del tipo de empresa, ya que serán diferentes las actividades a desarrollar si se trata de un restaurante, una tienda o un hotel. Sin embargo, la metodología que se expondrá a continuación es perfectamente aplicable en cualquier empresa de servicios.

¿Cómo comenzar?

Lo primero es preguntarse ¿quien es mi cliente? Una vez resuelto eso, el siguiente paso es conocer los atributos de calidad, lo cual significa conocer qué cosas, actitudes y/o facilidades requiere ese cliente para sentir que hay calidad de servicio.

Este primer paso deberá efectuarse mediante encuestas para saber cuál de los atributos es de mayor importancia para nuestro universo de clientes. Pensemos por un momento que somos clientes de un restaurante y nos consultan cuáles son los atributos de calidad que quisiéramos recibir en el servicio: unos diríamos la atención del mesonero, también se señalaría que la presencia del mismo es importante, otros dirían que la iluminación, comodidad de las sillas, el ambiente, también saldrían aspectos como la calidad de la comida, o los precios de los menús. Cada una de las cosas que se han comentado es lo que se denomina atributos de calidad.

Es decir que el primer paso para desarrollar un plan de calidad es consultar a los clientes y hacer un listado de atributos de calidad.

El segundo paso, una vez que se tiene un listado de los atributos apreciados por los clientes consiste en ponderar esos atributos, es decir jerarquizarlos sobre un universo de clientes que represente a la mayoría. Debemos entender que hay clientes que se preocupan principalmente por los precios, otros por la calidad y otros por la atención del personal, sin embargo para poner en práctica un plan de mejora se debe ponderar la opinión de muchos clientes a fin de crear un plan que responda a las expectativas de la mayoría. Esto se consigue haciendo una encuesta donde, una vez que se han listado los atributos de calidad, se le solicita al cliente que los ordene en orden de importancia. Este paso, llamado ponderar los atributos de calidad, consiste en jerarquizarlos de acuerdo a la importancia que para una muestra de clientes representativa tienen cada uno de ellos.

El tercer paso es operacionalizar los atributos que identificamos como de mayor importancia para los clientes. Si en nuestro ejemplo el primer atributo que resulta de la ponderación es la atención del mesonero, el segundo la calidad de la comida, el tercero la limpieza del local y el cuarto las comodidades para estacionar, el siguiente paso sería operacionalizar cada atributo de calidad siguiendo el orden de importancia que les ha dado el cliente.

Este paso consiste en desglosar en términos operacionales e instrumentales cómo deben desarrollarse las actividades para satisfacer las necesidades del cliente y darle un mejor servicio. Este es uno de los pasos más importantes al momento de desarrollar un plan de mejora del servicio, ya que una vez que se conocen los atributos de calidad y se sabe como los ha jerarquizado el cliente, toca detallar las actividades de calidad que deberán desarrollarse para que el cliente perciba la calidad de servicio.

Debemos preguntar al cliente qué significa, por ejemplo, cuando solicita “buena atención”, “buena calidad”, “buenas instalaciones” y así sucesivamente. Por ejemplo, en el caso de un restaurante uno podría pensar que una buena atención significa que el mesonero esté uniformado, limpio y

arreglado, también que cuando se acerque, sonría y salude, que de la bienvenida. Podríamos agregar que calidad de atención signifique que sea rápido, que tenga empatía con el cliente (es decir consulte al cliente si tiene prisa, y entonces lo atienda con mayor rapidez, pero si el cliente no tiene prisa entonces que vaya a un ritmo más reposado). También calidad de servicio en la atención será que el mesonero esté dispuesto a dar detalles del menú, ofrecer recomendaciones, ser atento al momento de acercar una silla, tener modales finos, podríamos incluso ir más allá y decir que el mesonero debe tener buena dicción, saber cómo se preparan los platos y tener una actitud de cercanía y calidez con el cliente. Todas estas formas de actuar son las conductas operativas que debe tener un mesonero para ofrecer buena atención en un restaurante. Entonces, en este tercer paso del desarrollo de un plan de calidad de servicio, se deberá establecer de forma clara y precisa cuáles son las conductas que el cliente reconoce como las que dan respuestas al atributo de calidad.

Este paso debe desarrollarse para cada uno de los atributos de calidad que el cliente ha definido como de mayor importancia y se deberán preparar programas para mejorar en los principales atributos.

¿Por qué fallan los programas de mejora de la calidad del servicio?

Una de las principales causas por las que los programas de mejora de la calidad del servicio fallan es que no se escucha la voz del cliente y, en consecuencia, no se enfocan los planes de mejora sobre la base de la jerarquización que el cliente desea. Otra razón importante es que no se detallan las conductas de servicio y no se hacen los entrenamientos conductuales que requiere el personal para dar un buen servicio. No basta con decirle, por ejemplo, a un mesonero que atienda bien. Se deberán detallar las conductas esperadas y darle un entrenamiento que garantice que el cliente será bien atendido. Esta metodología deberá repetirse con aquellos atributos de calidad a los que el cliente haya dado mayor importancia.

Finalmente, dos casos:

Cuando se inició la empresa Mc Donald's en Venezuela el primer atributo de calidad que solicitaban los clientes era la limpieza. Hoy esta jerarquización ha variado. En la empresa Disney, el atributo más importante para sus visitantes es la seguridad.

Conocer cuáles son los atributos de calidad de servicio, saber cuál es el orden de prioridad para el cliente y finalmente diseñar un plan de operacionalización con el mayor nivel de detalle es la clave para ser exitoso en programas de mejora del servicio.

CAPÍTULO V
Innovación
competencia del liderazgo

¿Es la innovación una competencia gerencial para el liderazgo?

La innovación es importante para cualquier empresa que compita en el mundo actual, así como para cualquier líder porque:

- Al estar las empresas sometidas a los cambios constantes de un mercado globalizado, es necesario contar con un repertorio de herramientas de creatividad y de innovación para enfrentarlos.
- En la medida en que seamos innovadores, estaremos un paso por delante de nuestros competidores.
- El liderazgo y el cambio van de la mano, fortaleciendo nuestra capacidad de influir, factor primordial en los tiempos actuales donde el líder es quien más innova.

CAMBIOS EN LA BASE DE LA COMPETITIVIDAD: IMAGINAR E INNOVAR

Es imperioso imaginar para innovar en cualquier espacio donde nos desempeñamos.

Si estuviéramos en una calle de New York y viéramos las instalaciones del ING Direct Bank (<http://home.ingdirect.com/>), probablemente lo confundiríamos con un café moderno, ya que la estructura, los colores y el

ambiente hacen que las oficinas del banco luzcan como un sitio atractivo y acogedor, que invita al consumidor a compartir. Esta es una de las estrategias que ha ayudado a ING Direct a ganar participación de mercado, con innovación en el diseño de sus sucursales y de su campaña de imagen.

Parece un café moderno, pero realmente es un banco que ha alcanzado, en tan sólo cinco años, 36 millardos en activos y 2,2 millones de clientes. Está ubicado entre los cuatro bancos de pequeños ahorristas más grandes de Estados Unidos, con ganancias de 112 millones de dólares. Se observa un cambio de paradigma en un estilo de agencia que invita al consumidor a que se acerque, ganando con ello un espacio en este competido sector de negocios.

Ahora bien, la innovación se puede dar en cualquier producto o servicio. Tomemos por ejemplo las papas fritas Pringles, que conservan su tradicional

La innovación se puede dar en cualquier producto o servicio.

envase cilíndrico y su llamativo empaque, sin embargo si abrimos el paquete, veremos que en cada papa frita aparece una pregunta. Así descubrimos como Procter & Gamble, a través de un juego de Trivia, logró, con innovación, aumentar en 14% sus ventas en Estados Unidos.

La innovación puede realizarse en el producto o servicio que sea. Piense en un eslogan que reza: “entregamos el producto en menos de 20 minutos”, ¿Cuál cree usted es el producto?, seguramente pensará en pizza, en comida rápida o en comida china, pero no, el producto que se ofrece en menos de 20 minutos es concreto armado. La empresa que lo brinda es Cemex, que ha desarrollado una tecnología para entregar concreto en un lapso de tiempo muy corto. Esta empresa es el segundo fabricante de cemento del mundo y el primer comercializador. Innovó utilizando sistemas GPS y sistemas expertos para garantizar la entrega del concreto requerido en menos de 20 minutos, lo cual representa una gran ventaja competitiva ante sus competidores. Para lograrlo tuvo que romper viejos paradigmas y crear nuevos, en cuanto a la forma de trabajar en este tipo de negocios.

Otro caso de innovación competitiva es el desarrollado por Wal-Mart. Nadie hubiera pensado tiempo atrás que Wal-Mart se convertiría en uno de los grandes competidores en el negocio de combustibles en Estados Unidos. La alianza entre Murphy Oil Corp. y Wal-Mart, ha generado 300 estaciones de gasolina en este país, bajo la premisa de que, al hacer sus compras en la red de minoristas más grande del país, el cliente tiene la ventaja de que le llenen el tanque de gasolina. Esta alianza, posicionó a Wal-Mart como un gran competidor al incorporar estrategias innovadoras en un sector donde ni siquiera Shell o Texaco habían pensado hacer algo similar.

Cuando rompemos paradigmas mejoramos el negocio.

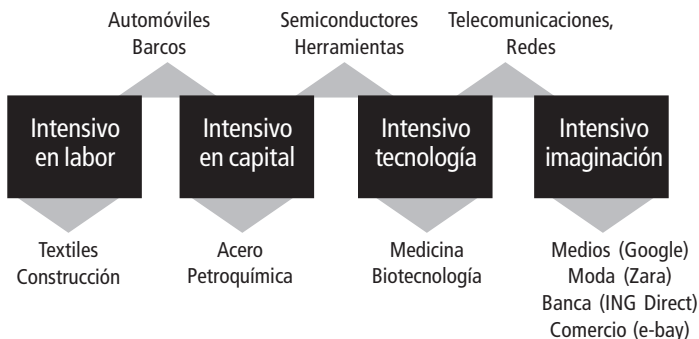
La necesidad de ser creativo e innovador ha dejado atrás toda una cadena de creencias sobre cómo lograr ser competitivo. De acuerdo con los antiguos paradigmas, la competitividad en las empresas ha ido cambiando: antes era intensiva en labor o mano de obra. Como ejemplos tenemos a la industria textil y al sector de la construcción. Posteriormente, la base de la competitividad se cifró en el capital: surgieron empresas que requerían fuertes inversiones, como las de las industrias petroquímica y siderúrgica, entre otras. Luego, la competitividad se ha sustentando en la tecnología. Así surgen ejemplos como las empresas de la industria farmacéutica o las de biotecnología, que se han desarrollado al calor de los nuevos avances.

Actualmente, la competitividad se construye con imaginación. La imaginación es la que marca la diferencia en diversos sectores del mercado como los medios de comunicación o el sector informático, con ejemplos como Google, el sector de la moda, con redes de tiendas como Zara, que imponen un estilo en todo el mundo y que tienen una velocidad de reposición abrumante. No escapan tampoco el sector financiero y el comercio en general, donde E-bay, por ejemplo, ha revolucionado la forma de comprar y vender, comercializando incluso vehículos por vía electrónica, cuando se creía que esa era una transacción impensable, por no decir imposible. De alguna

La competitividad se construye con imaginación.

manera los cambios en la base competitiva hacen que la intensidad en labor y mano de obra pierda sentido y se incremente la intensidad en imaginación. Todo lo anterior permite pensar que la estrategia es más exitosa cuando se piensa que innovar es crecer.

Cambios en la base de la competitividad



Esquema Juan Claudio Pagés

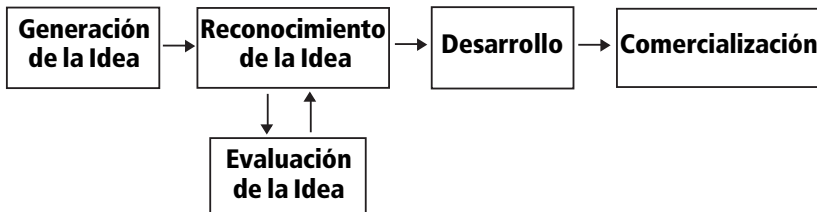
Hoy, las estrategias mueren rápidamente. De alguna manera se genera un fenómeno que nos lleva a decidir entre innovar o perecer. En la siguiente ilustración, observamos la expectativa de vida de una estrategia a lo largo de la historia.

Expetativa de vida	
c. 1982	
Productos / servicios:	3-5 años
Modelo económico:	10-20 años
Definición del negocio:	Inmortal
c. 2002	
Productos / servicios:	1-2 años
Modelo económico:	5-8 años
Definición del negocio:	10-15 años

En resumen, en la década de los 80 la expectativa de vida de una estrategia de negocios era mayor. De hecho, se suponía que manteniendo una misma estrategia se podía operar eternamente. En contraposición, a partir de la década del 2000, los negocios empiezan a revisarse permanentemente pues los cambios radicales del entorno hacen que cosas que en otra época podían durar mucho tiempo, hoy pierdan vigencia. Todo esto nos lleva al concepto de Thomas Kuczumski, quien define la innovación como “una mentalidad, una actitud penetrante o una forma de pensar que se enfoca más allá del presente, en el futuro”.

La innovación es una forma de entender las cosas. Podemos innovar en cualquier aspecto, no se circunscribe únicamente a la innovación radical a nivel de tecnología, va más allá. Podemos innovar en los tiempos, en los procedimientos, es en la forma de actuar a diario donde vemos la diferencia entre un proceso radical y uno creciente. A continuación, la explicación, a grandes rasgos, del proceso innovador:

La innovación es una forma de entender las cosas.



El primer paso es generar la idea, es en este momento cuando definimos la idea inicial y pensamos ¿en qué innovamos? Inmediatamente, debe hacerse un reconocimiento de la idea, es entonces cuando la exponemos para obtener más información sobre ella. Una vez reconocida la idea, es necesario evaluarla. Este momento es cuando exponemos la idea ante otros para su análisis. Una vez evaluada, la idea está presta a desarrollarse. Dependiendo del tipo de industria, existen departamentos completos dedicados a la

investigación y generación de nuevas ideas. Finalmente, llega el momento de comercializarla.

INNOVACIÓN INCREMENTAL E INNOVACIÓN RADICAL

En la práctica del proceso innovador encontramos dos tipos: la innovación incremental y la innovación radical. La innovación incremental hace referencia al mejoramiento continuo de los procesos (Kaisen), mientras la innovación radical se define como aquella que provoca cambios sustanciales que marcan un antes y un después y que, dentro de una escala comparativa, hacen que se reduzcan los pasos a seguir, así como el tiempo estimado de un proceso que busca lograr mayor competitividad. Seguidamente, veamos con ejemplos de qué se trata cada una:

Innovación Incremental



Podemos observar que, con el transcurso del tiempo, los equipos telefónicos van ganando cada vez más velocidad, memoria y funciones en general. La innovación incremental se fundamenta en que, a partir de una tecnología que ya existe, puede irse mejorándola y/o desarrollándola.

La innovación Radical



Como vemos, se trata de algo novedoso, algo hasta ese momento desconocido para el mundo y que representa un progreso con respecto a una tecnología o metodología existente. Es una innovación con las siguientes características:

- Tiene una serie de atributos de rendimiento totalmente nuevos.
- Multiplica de características de rendimiento por cinco o más.
- Representa un 30% de reducción en el costo de producción.

Para reconocerla, es necesario guiarnos por los tres aspectos antes expuestos, los cuales, en resumen, la definen como una innovación que marca la diferencia entre la forma cómo se hacía algo y la forma cómo se hace ahora, caracterizándose por su novedad y por el hecho de generar cambios sustanciales en términos de eficiencia.

La fotografía con revelado químico sobre papel fotográfico y la fotografía digital representan un claro ejemplo de innovación radical. Pongamos por caso que estamos en una reunión donde una persona saca fotos con una cámara con rollo y otra lo hace con una cámara digital, cuántas fotos podrán obtener los usuarios de una y de otra cámara. Sin duda, la cámara con rollo quedará eclipsada por la eficiencia, rapidez y calidad de la cámara digital. Esto muestra los cambios radicales en tecnología.

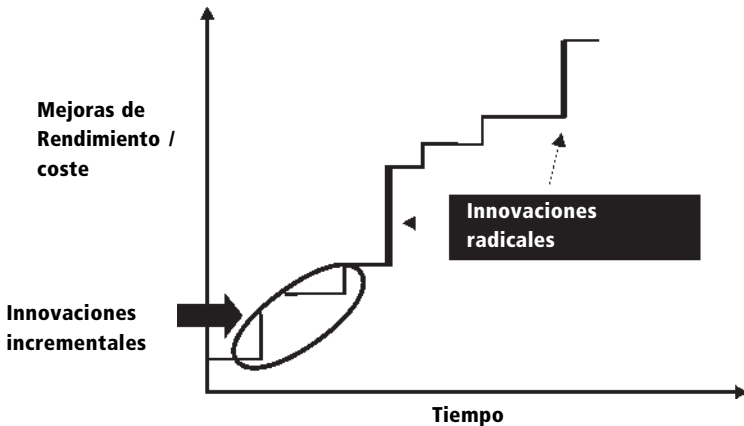
Otro ejemplo son las reinventiones en la televisión digital, Internet, el correo electrónico o la radio, que, por ejemplo, antes se transmitía sólo por ondas Hertzianas y en la actualidad existe también la opción de escucharla vía Internet. Otro caso es el de las telecomunicaciones, hoy podemos comunicarnos desde cualquier lugar del mundo a cero costo por Internet. La música es otro caso: hace 25 años la oíamos en discos de acetato o cassettes, luego vino el CD y ahora, con cualquier reproductor de audio digital –Ipod u otra de las marcas disponibles en el mercado– podemos escuchar, en formato MP3 o incluso ya MP4, gran cantidad de canciones

ajustadas al gusto de cada persona. Este último es un ejemplo evidente de innovación radical, ya que no se trata de que se mejoró la tecnología del CD, sino que se generó un nuevo formato que implicó una transformación sustancial que superó en más de cinco veces la capacidad del CD, y que significó una sustancial reducción de costos y un enorme adelanto tecnológico.

En el caso de la aviación, la innovación radical ocurrió cuando se pasó de los motores de pistón a los de propulsión a chorro. Si se analiza rápidamente, se puede concluir que las ventajas se produjeron desde la masificación de su utilización, hasta la reducción en los costos, haciendo que la historia de la aviación entrara en una nueva etapa. Otro caso de innovación radical fue el de la máquina de escribir, que pasó de un sistema mecánico, con una cinta de tela entintada, a un sistema eléctrico que incluso llegaba a almacenar en memoria la información. Luego, cuando se masificó el uso de los computadores personales (PC) se produjo otro salto abismal, que convirtió a la máquina de escribir eléctrica en un artefacto obsoleto. Todos estos son ejemplos de cambios radicales en la tecnología. La máquina de escribir mecánica podía mejorarse, se podía hacer que fuera más resistente, que no se oxidara, pero el cambio radical se produjo con la creación de un aparato superior que implicó un salto en los niveles de competitividad.

Hoy disponemos de equipos multifuncionales, como los teléfonos celulares, que pueden tomar fotos, almacenar información y música y que prestan muchos servicios y valores agregados, generando múltiples ventajas a los consumidores. Si hacemos un gráfico donde una de las variables sea Tiempo y la otra Mejora del rendimiento, podemos observar la evolución de las innovaciones incrementales y las innovaciones radicales.

La línea de tiempo de una mejora radical e incremental en una industria



Todo lo anterior explica que la innovación incremental está relacionada con el negocio en el que se está, con los procesos que se quieren trabajar y mejorar continuamente. Este tipo de mejoras son muy importantes. Ejemplo de ello son las empresas japonesas, que basan su competitividad en la calidad de la mejora continua. Por otro lado, tenemos la innovación radical, que atañe a cambios tecnológicos y paradigmáticos, es decir, en cómo se utiliza una tecnología para amplificar el rendimiento.

Los datos de las empresas en los países desarrollados demuestran que con innovación incremental constante se pueden reducir costos y acortar procesos, no sólo en manufactura sino también en servicios. Las 20 empresas más importantes de Estados Unidos y Japón trabajan la mejora continua a través de planes de sugerencias, ideas y mejoras. Esa innovación, aplicada de forma incremental, genera mejoras en los desempeños de los procesos de las empresas. Por ejemplo, en 2005, en Estados Unidos, el número de recomendaciones por trabajadores fue de 0,18 por año y en Japón, de 3,18. El impacto que ha tenido esta práctica en Estados Unidos es de 352 dólares al año por trabajador y en el Japón es de 3.300 dólares por trabaja-

dor, la conclusión a la que llegan los expertos, es que en el país asiático existe toda una cultura de mejoramiento continuo (innovación incremental) que hace que todas las empresas estén constantemente innovando y mejorando los procesos.

En resumen, si se reducen los costos y podemos reducir el número de pasos de un proceso, hemos ganado y esto es parte de las cosas que se están haciendo. Al investigar la bibliografía sobre innovación, podemos darnos cuenta que American Airlines es una empresa pionera en la captura de sugerencias para la mejora continua. Hay una experiencia muy famosa de una aeromoza que analizó que en primera clase se destapaban latas de caviar de 200 gramos. La azafata llevó la cuenta y concluyó que siempre sobraba y se botaba una parte importante de su contenido. Pensó que si cambiaba las latas de caviar de una lata de 200 gramos por latas de 100 gramos la empresa ahorraría 3,5 millones de dólares al año. Esta práctica tuvo un enorme impacto en el modelo de reducción de costos y mejora continua de American Airlines. En esta empresa, todos están pensando constantemente en cómo mejorar los procesos.

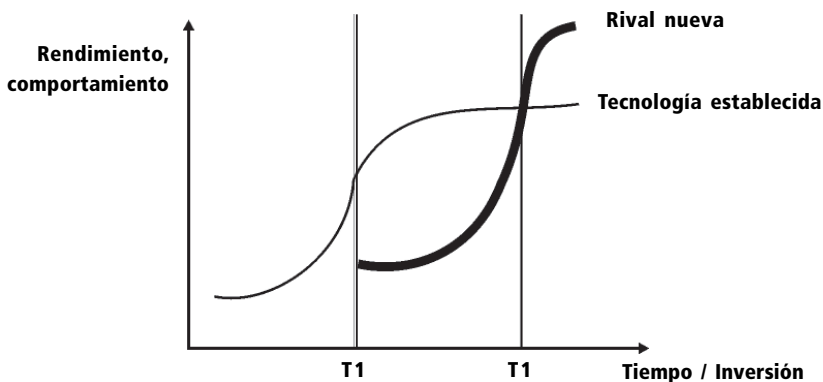
Otro ejemplo, en la misma empresa, es el de un mecánico al cual le llegó un listado de repuestos en el cual encontró que al sustituir las tuercas que utilizaba por las que ofrecía el catálogo a menor precio, generaría valor para la empresa. Esto produjo a la empresa una ganancia de 350.000 dólares al año. A estas iniciativas empresariales termina dándoseles un reconocimiento económico, gratificando así el aporte generado por cada trabajador. Lo anterior no es otra cosa que el desarrollo de una cultura de innovación y reducción de costos. Otro caso conocido es el de una azafata que comenzó a llevar la estadística de las tapitas del café. En cada vuelo ponían una tapita al vaso de café de cada pasajero para que el líquido no se derramara. La azafata concluyó que la gente no utilizaba la tapa, y vio que de cada cinco tapas que se ponían en primera clase, se perdían dos. Llegó a la conclusión de que sólo se debían utilizar tres tapas en cada vuelo. Con esta práctica facilitó que se ahorrara un monto importante al año. Todo lo anterior explica que en las empresas se pueden reducir procesos y mejorar el desempeño.

La mejora continua no puede venir de una sola persona, es un proceso de toda una organización que despliega la innovación y la creatividad como herramienta fundamental, a través de la puesta en práctica de planes de sugerencias de mejora e ideas que influyen directamente en las ganancias, reduciendo los costes y traduciéndose en una ganancia competitiva para la empresa.

La innovación radical, por otra parte, es algo nuevo para el mundo. Muchas innovaciones radicales tienen el potencial de desplazar tecnologías existentes, como el transistor, que cuando se introdujo por primera vez creó mercados totalmente nuevos. La innovación incremental aunque es más rápida y menos arriesgada, no puede sin embargo garantizar por sí sola la competitividad futura de una empresa.

Las innovaciones radicales e incrementales suelen operar conjuntamente. Las empresas orientadas a innovar hacen una y otra vez mejoras continuas, pero al mismo tiempo apuestan por la innovación radical. Las grandes empresas tienen departamentos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) que están permanentemente probando cosas. Como siempre, esto puede graficarse como lo reflejamos a continuación:

La curva S: una tecnología establecida y una nueva rival



Fuente: Adaptada de James M. Utterback. *Mastering the dynamics of innovation* (Boston Harvard Business School Press, 1964), 158.

Dibujando el comportamiento en el tiempo, la línea gruesa muestra el comportamiento de una nueva tecnología. Un ejemplo es la grabación de datos en diskettes 3 ½. Cuando se originó, jamás se imaginó que crecería tan rápidamente hasta llegar a estabilizarse. Luego al pasar el tiempo, apareció otro formato, el CD, que al principio se usó poco, pero que después creció rápidamente convirtiéndose en un rival para la tecnología anterior, hasta llegar a desplazarla. Más tarde vino el *pendrive* —o memoria USB—, que llegó, igualmente, a sustituir a su inmediato antecesor.

Vemos que cuando sale al mercado algo que representa un cambio radical, la gente es cautelosa y no lo compra inmediatamente. Ese fue el caso de las cámaras digitales, que eran costosas y la gente no se atrevía, pero en un lapso de cuatro años desde su lanzamiento, igualaron y sobrepasaron a las cámaras tradicionales.

¿Qué ocurre cuando sale al mercado una nueva tecnología?

Cuando una nueva tecnología irrumpe en el mercado el cambio radical arranca. Inicialmente tiene poca aceptación, pero poco a poco su uso se va generalizando hasta que llega a sobrepasar a la tecnología anterior que, aunque hace esfuerzos para equipararse, progresa lentamente hasta que es definitivamente desplazada. Así sucede con todo, por lo que hay que evaluar en qué punto de la curva están nuestra empresa y nuestro portafolio de productos. ¿Están en un punto de mejorar los sistemas de distribución, de comercialización, de compras de suministros?

Otro ejemplo es el caso de los japoneses, quienes buscando generar valor agregado en todas las fases del proceso, decidieron ensamblar las motocicletas dentro de los barcos que las transportaban a su lugar de destino, convirtieron los buques en verdaderas ensambladoras móviles de motos. Esto permite pensar que a partir de cosas tan simples como los casos descritos, se pueden generar modelos que lleven a la creación de una innovación radical. Por lo tanto, ambas innovaciones operan conjuntamente, lo

importante es evaluar qué punto o aspecto se debe mejorar en la empresa para alcanzar las metas que se propone en el tiempo.

SEIS FUENTES INNOVADORAS

¿De dónde podemos tomar las ideas para innovar? Una primera fuente son las nuevas tecnologías, los nuevos conocimientos. Por ejemplo, la radiología y la medicina han avanzado a medida que la tecnología ha descubierto nuevos equipos y nuevas opciones para investigar el cuerpo humano. El código genético nos va a dar herramientas para mejorar y hacer nuevos fármacos. La tecnología del GPS tiene más de 30 años, pero es ahora, muy recientemente, cuando fue incorporada a los vehículos y equipos más domésticos. Otro ejemplo, es la tecnología de transmisión de señales a través del vidrio, que aunque tiene tiempo, es actualmente cuando se comienza a utilizar en la transmisión por fibra óptica. En resumen, en un primer momento todo comienza como una idea que más tarde se transforma para poder ser comercializada. Normalmente hay un lapso bastante prolongado entre el desarrollo de un nuevo conocimiento y su transformación en un producto comercialmente viable.

¿De dónde podemos tomar las ideas para innovar? Una primera fuente son las nuevas tecnologías, los nuevos conocimientos

Una segunda fuente son los consumidores. Si queremos innovar debemos ir a la fuente principal, es decir, a quienes utilizan o consumen los productos y/o servicios que se ofrecen. Es necesario preguntarse: ¿qué problemas o necesidades tienen hoy los consumidores que no han sido resueltas?, ¿cómo puedo hacer la vida de nuestro cliente más fácil?, ¿qué es lo que quieren?, ¿qué necesita el cliente? A partir de estas premisas es necesario empezar a innovar para satisfacer las necesidades y ser más competitivos.

Un ejemplo es lo realizado por una empresa italiana que desarrolló un inodoro con diseño ergonómico, moderno y con tecnología. Este equipo

tiene el nombre de TOTO, emana agua a diferentes temperaturas, es ergonómico y cuesta 5.000 dólares. Es en este tipo de cosas donde nos detenemos a pensar en como alguien está innovando en cosas tan cotidianas que parecen imposibles de mejorar.

Otra fuente de innovación son los llamados *heavy users*. Son aquellas personas que son fanáticos de algo. Son consumidores apasionados que conocen a fondo el producto o servicio, y que pueden decir mucho sobre cómo mejorarlos. Ejemplo de ello son las versiones beta en el desarrollo de software. Por ejemplo, cuando se saca al mercado un nuevo juego de Nintendo o Play Station, se le ofrece esta primera versión a unos cuantos jugadores –betatesters– para que lo prueben, diagnostiquen las fallas y señalen las características que querrían ver en la versión definitiva. Así pues, a partir de los betatesters, surgen nuevas necesidades de innovación. A nivel de consumo masivo, se ofrece una degustación a personas que conocen mucho el producto para que den su opinión acerca de si les gusta o no, o cómo hacer para mejorarlo.

Otra fuente de ideas innovadoras, tiene que ver con el diseño empático. Este hace referencia a como hacerle seguimiento al cliente y es una técnica que facilita la identificación de las necesidades y permite solucionar problemas que los clientes no han podido reconocer todavía. El diseño empático tiene cinco pasos: observar, recoger datos, reflexionar y analizar, *brainstorming* y, finalmente, desarrollar prototipos.

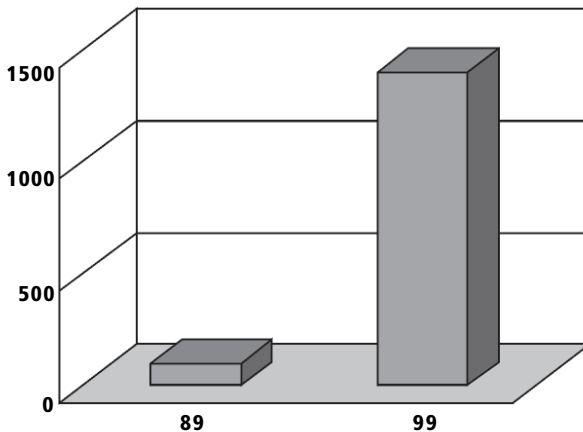
Por ejemplo alguien pensó: ¿Quién es el principal cliente de pinturas de ambientes pequeños y qué dificultades experimenta con ellas? La respuesta es: las mujeres. Una de las dificultades que presenta este producto es que las latas son muy pesadas. La empresa Dutch Boy (<http://dutchboy.com/>) desarrolló unos envases más ergonómicos, de mayor calidad, con asas adaptadas a las características físicas, que permiten utilizar el producto con mayor facilidad. Esto tiene que ver con mejorar, con preguntarnos ¿quién lo usa?, ¿qué dificultades tiene?



En la compañía Fresh Express (<http://www.freshexpress.com/>) alguien pensó: ¿cómo podemos ayudar al consumidor de lechugas?, la respuesta fue empaquetándolas, dándoles una mejor y más atractiva presentación, brindándole a los consumidores, un producto permanentemente fresco y rico en valor nutricional. Con esta idea se ha generado un negocio tremendamente importante.

Industria de las lechugas

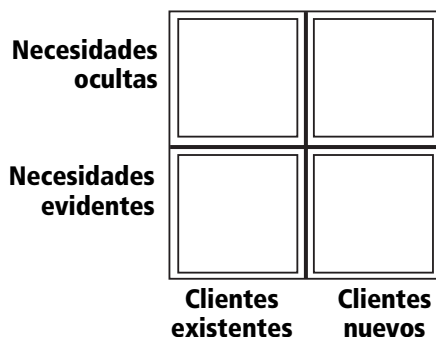
Tamaño de mercado de lechugas pre-lavadas, pre-cortadas, pre-empacadas (\$ millones)



Fuente: International Fresh Cut Produce Association

Estos son ejemplos de innovación cotidiana, de cosas de todos los días. Alguien sin duda se preguntaría cuál era el objeto de hacer esto si ya las amas de casa compraban lechuga sin empaque. Y hubo quien innovó y defendió la idea de que al empaclar las lechugas, se mejoraría la calidad del producto, se ofrecería una información que a grandes rasgos genera valor, y mejoraría la presentación. En todos los casos se busca conocer al cliente, e innovar con el objetivo de hacerle las cosas más fáciles.

La idea es entender al cliente, generar un valor agregado y buscar, a partir del consumidor, ideas que se puedan desarrollar. En resumen, se trata de entender al cliente, para lo cual se pueden generar cuatro cuadrantes, como vemos en la siguiente ilustración:



Pueden haber necesidades ocultas, caso en el cual los clientes no saben qué es lo que requieren, o por el contrario puede haber una necesidad evidente, como fue el caso de las latas de pintura. Clientes existentes y nuevos. A partir de aquí se pueden desarrollar estrategias de innovación y mejoramiento.

La quinta fuente de ideas de innovación es la fábrica de invención y laboratorios de experimentación. Estos guardan relación con los departamentos de investigación y desarrollo de las empresas, desde donde éstas se dedican a buscar información en las universidades o en las ferias de creatividad, con el fin de encontrar nuevas ideas que desarrollar. Lo sustantivo es entender que se necesitan los recursos para innovar.

La sexta fuente tiene que ver con una pregunta que se hacen las empresas: ¿dónde está el talento? General Electric concluyó que hay un gran talento en India a nivel de programación y de matemáticas, así que instaló allí su departamento de investigación y desarrollo de software. Una empresa que quiera innovar debe estar abierta a la idea de cazar talentos, cazar ideas,

comprar patentes que les puedan servir a su negocio. Recuerde que en materia de innovación la suerte favorece a las mentes preparadas. Favorece a quien sabe más y tiene que ver con el hecho de que la innovación guarda un componente de casualidad, de elementos que se logran enlazar, pero para ello la empresa debe **disponer de un terreno fértil para la recepción y germinación de estas ideas.**

Después de muchas pruebas, la empresa 3M, inventó, por error, un nuevo pegamento. Y así como el pegamento de 3M, hay muchos productos que son fruto del azar, pero si se tienen los conocimientos, se pueden hacer grandes cosas. En relación con esta idea, debemos creer en las cosas que hacemos, tener consistencia en crear una idea y desarrollarla. Tal es el caso del ejemplo expuesto por Edison que dice que “la invención es 99% de transpiración y 1 % de inspiración”.

Recomendaciones de Albert Shapiro, un experto en creatividad:

1. *...Se debe buscar información, considerar el problema desde todos los puntos de vista, hablar con las personas que estén familiarizadas con el problema, trabajar en el problema y finalmente ignorar las teorías aceptadas.*
2. *“Siempre se consiguen personas que dicen que no se puede, pero hay que ignorar estos planteamientos que se amarran de ideas preconcebidas”.*

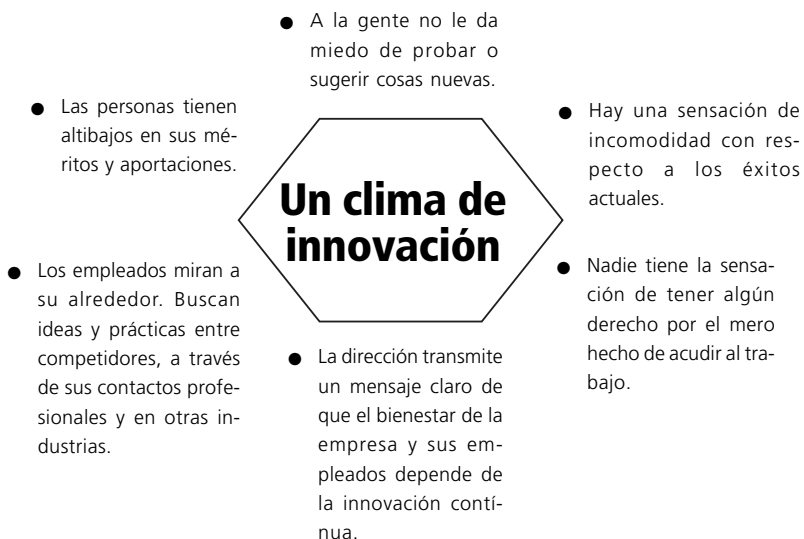
(Albert Shapiro, 1985. Citado por Harvard Business School Press, 2004)

¿Qué puede hacer el liderazgo empresarial para fomentar la generación de ideas?

Lo primero es, compensar y recompensar a quienes tengan ideas innovadoras, con sueldos o promociones, o con ambos. Eso ofrece una clara señal de que la empresa busca la innovación, y de que las buenas ideas se recompensan y son importantes. Hay enormes cantidades de programas en todo

el mundo que compensan las ideas e incluso dan un porcentaje de lo que generó la idea.

Lo segundo es crear un clima de innovación, que se genera a través de la pérdida del miedo al hecho de probar cosas nuevas. Si acojemos buenas ideas, entendemos que se deben hacer pruebas. Es necesario llamar la atención, generar la sensación de incomodidad al ver que todo está igual, averiguar qué se está haciendo en el resto del mundo, generar alternativas de cambio (por ejemplo, que están haciendo en otras empresas con respecto a determinada actividad). Todo esto contribuye al proceso de innovación, tal y como se observa en la siguiente ilustración:



Lo tercero es contratar personas innovadoras, expertos en uno o dos campos. Gente que disfrute con el trabajo innovador, que sean personas colaboradoras con capacidad para resolver problemas, que encuentren nuevas y diferentes formas de ver y resolver las cosas. ¡Debemos atender a quienes colaboran con sus ideas!

Cuarto, fomentar el intercambio de ideas reasignando periódicamente especialistas técnicos a distintos equipos de trabajo, fomentando la participación en conferencias profesionales y convocatorias científicas, creando un sistema de gestión del conocimiento, patrocinando eventos de innovación con universidades e institutos de ciencias, indagando frecuentemente con los clientes, organizando viajes para observar las mejores prácticas de otras empresas, reuniéndose con inventores y emprendedores, acercándose al mundo académico. Lo anterior se traduce en visitar otras fuentes de información que permitan generar gran cantidad de ideas.

Quinto, las empresas deben apoyar la innovación. Se requiere que en las empresas se otorgue apoyo a los innovadores, incluso recursos para lograr abonar un terreno para fecundar las ideas.

MITOS SOBRE LA CREATIVIDAD

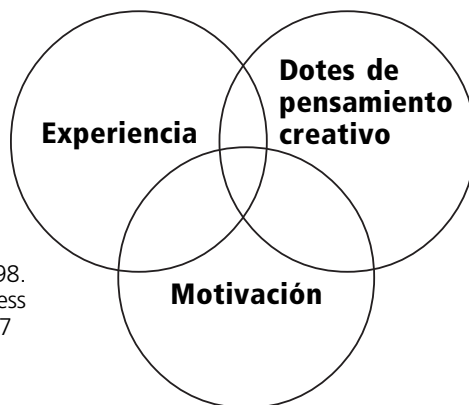
Muchas veces tenemos el paradigma de que el creativo es una persona joven o un profesor despeinado. Los estudios referentes al tema explican cada mito de acuerdo a lo siguiente:

1. **Cuanto más inteligente, más creativo:** FALSO. La realidad es que la innovación se genera en personas con inteligencia promedio.
2. **Los jóvenes son más creativos que la gente mayor:** FALSO. Una investigación revela que en el área social, quienes exponen mayores aportes de creatividad en literatura, artes, cine, son la población adulta.
3. **La creatividad está reservada a unos pocos, los que se atreven a arriesgarse:** FALSO. La experiencia de las empresas japonesas habla de que la creatividad es un proceso no de uno si no de todos, básicamente tiene que haber el clima y la disposición.

4. **La creatividad no se puede gestionar:** FALSO. En los equipos de grandes empresas se desarrollan esfuerzos multidisciplinarios donde hay una metodología y un ambiente que puede propiciar el cambio. El ejemplo más claro es el de HP, que descubrió la impresión de inyección de tinta. Sus investigadores propusieron una idea que tardó tres años en desarrollarse, pues el proyecto primero fue iniciado por una persona, abandonado y continuado por otra a la que le dieron recursos, que más tarde incorporó a otra y al ver que desconocían el tema técnico de la tinta, buscaron la solución en las universidades. Lo curioso es que HP logró sacar su inyección de tinta a nivel experimental y Cannon por otro lado venía haciendo lo mismo pero con tecnología distinta. La diferencia es que Cannon, utilizó un equipo multidisciplinario al cual le facilitó los recursos para alcanzar su objetivo. Esto contrasta con HP, donde fue una sola persona, encargada del proyecto, quien se encargó de desarrollar la idea. Cuando ya estaban listas las pruebas, se juntaron HP y Cannon para ver que había hecho cada uno y terminaron de sacar el modelo de inyección de tinta, que representó un gran avance de tecnología.

Este ejemplo demuestra que la creatividad no es un acto solitario sino de equipos multidisciplinarios. La creatividad se puede gestionar, hay una metodología y unos ambientes que se pueden propiciar para estimular el proceso imaginativo.

Finalmente, veamos que la creatividad tiene tres componentes:



Fuente: AMABILE, TERESA M. 1998. How to kill creativity. Harvard Business Review. Septiembre-octubre:77-87

1. **La experiencia:** es en una palabra conocimiento, ya sea técnico, de procedimiento o intelectual.
2. **Los dotes del pensamiento creativo:** determinan con que flexibilidad e imaginación las personas hacen frente a los problemas. ¿Dependen sus soluciones de su posición actual?, ¿Perseveran en sus intentos?
3. **La motivación:** No toda la motivación se crea igual. Un afán interno por resolver un problema, conduce a soluciones más creativas que las recompensas externas, como el dinero. Este componente –denominado motivación intrínseca– es la que se puede ver más inmediatamente influida por el entorno laboral.

La necesidad es la madre de la creatividad. Cuando existe la necesidad es cuando uno se vuelve creativo. Ejemplo de esto es el caso del estudio que realizó Estados Unidos sobre la gente que sobrevivió a la guerra de Corea en la década de los 50. Comenzaron a investigar a gente que había sobrevivido para saber cuál era la diferencia que los caracterizaba y descubrieron que todos habían tenido un entrenamiento militar similar. Surgió la pregunta ¿qué tienen éstos que no tengan los soldados actuales para incorporarlo al entrenamiento militar? Vieron que no había nada en particular, sólo que eran innovadores y creativos. A partir de esto, la milicia norteamericana toma muy en cuenta el proceso creativo como elemento importante, ya que un aspecto tan sublime como éste había marcado la diferencia entre estar vivo o muerto en un campo adverso. A partir del descubrimiento descrito, comenzaron a desarrollar el elemento innovador como aspecto importante para lograr la sobrevivencia.

Para concluir, vale expresar que:

“Para ser innovador y creativo hay que estar preparado para equivocarse”.



Un líder puede influir para lograr mejores resultados

En una de mis primeras experiencias como gerente, estuve a cargo del departamento de Planificación de Producción de Ancor Cosmetics. Allí asumí grandes retos para cumplir con las demandas de la fuerza de ventas y lo hice con la actitud de “siempre se puede”. Eso me ayudó a generar opciones y derrotar paradigmas anclados. Algunos lo llaman optimismo, pero lo cierto es que cuando se enfrentan los problemas con la óptica de “saber que se puede” surgen soluciones, a veces no transitadas, que inducen a mejores resultados y oportunidades de aprendizaje.

Recuerdo que la planta no alcanzaba a producir por proceso de inyección las tapas y bases de las polveras de *blushon*, sombras y bases de la colección Ancorissimo. Disponíamos de dos máquinas de inyección trabajando tres turnos, y aún así los tiempos no daban para cubrir las necesidades de la demanda y producir lo que necesitábamos teniendo en cuenta las restricciones de moldes y máquinas que teníamos. La gente de Ventas presionaba por productos que la planta de inyección de plástico no podía suministrar. El problema era crítico porque, estrictamente hablando, los tiempos no daban.

Decidí involucrarme en los procesos del departamento de Plástico, ver cómo las máquinas inyectaban el polietileno, cómo el molde se abría y caían las tapas y bases que luego se convertirían en maquillaje. En una de mis visitas al departamento, me llamó la atención que había unos moldes sin uso y ante la situación de escasez que enfrentábamos consulté a un operador con experiencia: ¿qué pasaba con esos moldes? Me contestó que eran moldes viejos, pasados de moda. Indagué de qué se trataba. Eran unos moldes circulares que se inyectaron años atrás con el color beige y que estaban obsoletos, porque la línea Ancorissimo se inyectaba en un color negro brillante y posteriormente

se estampaba con *foil* dorado, dando un acabado de gran calidad y distinción.

No quedé conforme con la explicación y, buscando alternativas, visité algunas perfumerías de renombre. Busqué lo más moderno en materia de maquillaje y me mostraron la línea Clinique, con su célebre color verde claro y su estampado en *foil* plateado. Recordé entonces que el molde que se había desechado tenía la misma forma de las polveras Clinique. Inmediatamente mandé a hacer un *masterbach* color verde y solicité hacer unas pruebas de inyección con el viejo molde, pero esta vez inyectado en un color muy parecido al de Clinique y estampado con *foil* plateado. Llamamos a esa línea Naturissima y de inmediato arrancó la producción.

Mi enfoque fue salir del paradigma de que el viejo molde se inyectaba en color beige, aprovechamos para ampliar las líneas de inyección y generar otra línea y así duplicar la cantidad de maquillaje que se ponía en manos de la fuerza de ventas.

Si los resultados no satisfacen, evalúa qué paradigmas soportan tus acciones y ¡cambia lo que estás haciendo! ¡Siempre se puede!

Años después, como gerente en una empresa editorial, me tocó lanzar un periódico popular que se llamaba *Así es La Noticia*. Plantee que debería desarrollarse un canal de ventas directas, donde el vendedor voceara el nombre del periódico, lo que en otros países se conoce con el nombre de *canillitas* o *pregoneros*. Yo no tenía experiencia en el mundo editorial y cuando consulté a los que sabían –el departamento de circulación– me dijeron que eso no tenía sentido, que los periódicos que usaban *pregoneros* sólo lo hacían en la edición vespertina y quienes hacían ese trabajo, eran personas sin formación, “unos huelepega”, dijeron. El mensaje fue que me olvidara de ese mecanismo de ventas.

Yo siempre he confiado en que si a la gente se le entrena y se le motiva, se logran resultados extraordinarios, por lo que insistí en buscar y entrenar encartadores, es decir, personal que trabaja haciendo trabajo manual, a quienes se les paga por obra y no forman parte de la nómina de los periódicos. Yo mismo me hice cargo del entrenamiento en ventas, les motivamos y reforzamos su autoestima. Todos tenían objetivos que cumplir. El periódico *Así es La Noticia*, salió al mercado con un canal de ventas nuevo: 30 promotores uniformados y entrenados dispuestos a vender el nuevo tabloide popular. Los resultados se vieron rápidamente: a los tres meses se vendían más de 35.000 ejemplares y, al año, ese canal representaba el 55% de las ventas.

La experiencia fue tan positiva y con resultados tan contundentes, que C.A. Editora El Nacional, dueña del tabloide *Así Es La Noticia*, –cuyos directivos inicialmente no habían creído en este canal–, desarrolló el mismo sistema para la venta de su periódico *El Nacional*, con resultados igualmente extraordinarios.

Hoy casi 15 años más tarde, todos los periódicos en Venezuela tienen canales de pregoneros y la venta de ese canal oscila entre el 17% y 25%, dependiendo del periódico. Una vez más pensar que se puede y romper paradigmas fue la clave para lograr el éxito.



