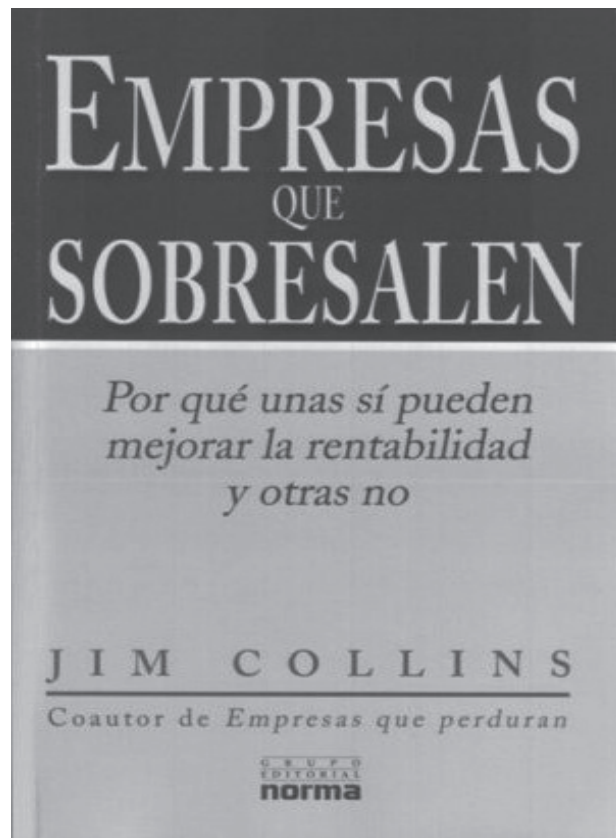


Reseñas

Empresas que sobresalen



Empresas que sobresalen.
Editorial norma.Collins Jim (2007).

Reseña elaborada por: John Orlando Crissien C.

Empresas que sobresalen es un libro que se basa en una investigación científica realizada por el autor. El título en inglés es “*Good To Great*” que se podría traducir literalmente como “De lo bueno a lo grandioso”. En esta reseña se presenta inicialmente una tabla que resume en su totalidad las generalidades de la investigación y seguidamente se presentan las seis claves principales para pasar de lo bueno a lo grandioso o para ser una empresa que sobresale. Este libro es una lectura obligada de cualquier gerente, puesto que plantea aspectos interesantes en el marco de la Alta Gerencia. Así mismo, se basa en un estudio científico a diferencia de muchos *Best Sellers* que simplemente muestran las opiniones de gurús o donde los fenómenos analizados no son significativos de manera científica.

Cuadro 1.
Fases de la
investigación

| Fase | Características | |
|---|---|--|
| Investigación | Objetivo. Encontrar empresas que cumplieran el patrón definido de pasar de buenas a sobresalientes. Bajo los parámetros o variables establecidas. | |
| | Equipo. 21 investigadores. | |
| | Criterios: -Compañías que demostrarán 15 años de rendimientos acumulados a nivel del mercado de valores a partir del punto de transición (15 años descartan golpes de suerte). -Compañías que demostrarán rendimientos acumulados de por lo menos 3 veces las tasas del mercado durante 15 años. (3:1 excede el rendimiento de grandes compañías). -El patrón de buena a sobresaliente no debía ser de todo el sector. (Factor excluyente). -Solo se considero el rendimiento de acciones. | |
| Comparación | Objetivo. Encontrar empresas con las que se pudieran comparar las seleccionadas en la primera fase. | |
| | Criterios: - Compañías de comparación directa , que pertenecieran al mismo sector económico (similares recursos, oportunidades). - Compañías de comparación no sostenida , que alcanzaron a ser sobresalientes pero no perduraron. | |
| Caja negra | Objetivo. Recolectar y analizar la información (Artículos, entrevistas, grupos focales etc.), para determinar finalmente factores diferenciadores entre las compañías que sobresalen de las que no. | |
| | Hallazgos: -El líder en la mayoría de los casos surge de la misma organización. -No hay correlación entre el éxito de la empresa y el salario o compensación por resultados. -La estrategia no es el punto de diferencia de las compañías que sobresalen ó no. -La compañías que sobresalen no se lo propusieron, simplemente evitaron hacer las cosas mal. -La tecnología y el cambio generado por ella no son el factor determinante para las diferencias. -Las fusiones no se relacionan con el cambio. -No es resultado de políticas de motivación al empleado. -No se propusieron el cambio, no lo anunciaron ni lo buscaron. | |
| Del Caos Al Concepto | Proceso. Determinar un patrón con base en los datos y su análisis. | |
| | Criterio. Todo concepto aparece como variable en el 100% de las compañías que sobresalen y solo en el 30% de las compañías de comparación. | |
| | La rueda volante y el ciclo fatal. el cambio a lo sobresaliente se da por un cambio lento y constante no por una circunstancia extraordinaria y fortuita. Los siguientes son los conceptos que a criterio del autor potencian el cambio: | |
| | Personal disciplinado | Liderazgo Nivel 5. Humildad + Voluntad Primero quien... después que. Conforman el equipo primero (gente capaz) después afrontan el que hacer. |
| | Pensamiento disciplinado | Afrontar los hechos desnudos. Afrontar hechos adversos sin rendirse y con disciplina. Concepto del erizo. No se basan en la competencia sino en los tres círculos intersecantes. |
| | Acción disciplinada | - Cultura de disciplina. No se requiere jerarquía, burocracia ni control (disciplina + empresario = éxito). - Tecnología. No la usan como medio primario para la transformación pero si entienden su importancia. |
| Conclusión. El libro en conclusión entrega resultados de la investigación, planteadas como un modelo de orientación estratégica y herramientas perdurables en diferentes estados y modelos económicos. | | |

Para el desarrollo de la reseña-resumen el autor seleccionó las siguientes ideas fuerza, con el fin de destacarlos a lo largo de la misma, a partir de la cita de fragmentos textuales de algunos de los planteamientos que ilustran de mejor manera cada temática.

Liderazgo de nivel 5.
¿Primero quién? y ¿Después qué?
Afrontar los hechos desnudos.
Concepto del Erizo.
Cultura de disciplina.
Aceleradores de tecnología.

1. Liderazgo de nivel 5

El tema de liderazgo de nivel 5, parte de la premisa de que lo bueno es enemigo de lo sobresaliente y señala algunas expresiones para sustentar esta idea. Algunas de ellas son:

“Es posible pasar de lo bueno a lo sobresaliente en la situación menos prometedora”; “los líderes que son grandes celebridades y provienen de fuera de la compañía muestran una correlación negativa con llevar a la compañía de buena a sobresaliente”; “Las compañías buenas a grandes no se concentran en qué hacer para llegar a ser grandes; se concentran igualmente en lo que no deben hacer y en evitarlo”; “la tecnología puede acelerar la transformación pero no puede causarle. Y se ha aprendido que la tecnología por si sola nunca es una causa primaria, radical, ni de grandeza ni de decadencia”; “Dos mediocridades grandes unidas nunca hacen una gran compañía”.

“La grandeza no es función de las circunstancias. Es en gran medida una cuestión de selección deliberada”; “los líderes sobresalientes parecen haber salido de Marte. Discretos, callados, reservados, hasta tímidos, estos líderes son una mezcla paradójica de humildad y voluntad profesional”; entre otras.

Por otra parte establece que “un líder nivel 5, es el que combina una extraordinaria humildad personal y una voluntad profesional de hierro” y los define como aquellos que “desvían de sí mismos sus necesidades egoístas y las canalizan hacia una meta más amplia de crear una gran compañía. No es que no tengan intereses personales; en efecto, son increíblemente ambiciosos, pero su ambición es ante todo para su institución, no para sí mismos”.

HUMILDAD + VOLUNTAD = NIVEL 5.

Cuadro 2.
Dos aspectos
del líder de
nivel 5.

| Voluntad Profesional | Humildad Personal |
|--|--|
| Produce resultados espléndidos, lo cual es claro catalizador en la transición de buena a sobresaliente. | Muestra gran modestia, rechaza la adulación pública, nunca se jacta. |
| Muestra una resolución terminante de hacer lo que sea necesario por lograr los mejores resultados a largo plazo. | Actúa fríamente y confía, para motivar, en normas que inspiren, no en el carisma. |
| Fija la norma de crear una gran compañía duradera y no acepta nada menos. | Canaliza la ambición hacia la compañía, no hacia sí mismo; escoge sucesor para lograr aun mayor éxito en la siguiente generación. |
| Mira al espejo, no afuera, para asignar la responsabilidad por malos resultados, sin echar la culpa a otros, ni a factores externos ni a la mala suerte. | Mira por la ventana, no al espejo, para signar el mérito por el éxito de la compañía a otros, a factores externos y a la buena suerte. |

2 ¿Primero quién?, ¿Después qué?

Los líderes de nivel 5 entendían tres simples verdades. Primera: si se empieza por el quién, más que por el qué, es más fácil adaptarse a un mundo cambiante. Si los individuos han subido al autobús atraído por los que ya están dentro, es mucho más fácil cambiar de dirección. Segunda: si van a bordo individuos competentes, el problema de motivar a la gente desaparece. Ellos mismos se motivan por su impulso interior de obtener los mejores resultados, de participar en la creación de algo grande. Tercera: si se tienen personas incompetentes, no sirve de nada descubrir una dirección acertada; no tendrá una gran compañía. Una gran visión sin personal competente no tiene sentido.

- ℘ El punto principal es que primero hay que conseguir gente competente y sacar del autobús a los incompetentes, y sólo entonces pensar a dónde ir. Se requiere rigor absoluto en las decisiones para llevar a la compañía de buena a sobresaliente.
- ℘ El rigor en las compañías sobresalientes se aplica primero a la cúpula, a quienes tienen las mayores responsabilidades.
- ℘ Regla práctica # 1. Cuando se tenga duda, no contratar, seguir buscando.
- ℘ Regla práctica # 2. Cuando se necesite hacer un cambio de personas, actuar.
- ℘ Regla práctica # 3. Dedicar a los mejores a las grandes oportunidades, no a los grandes problemas.

3. Afrontar los hechos desnudos (y no perder la fe)

Este apartado señala que: “los resultados decisivos son consecuencia de las buenas decisiones, diligentemente ejecutadas y acumuladas unas sobre otras”. Pero aclara que: “De ninguna manera es posible tomar una serie de buenas decisiones sin hacer frente primero a los hechos desnudos”

“Los hechos son mejores que los sueños”¹.

El liderazgo necesita una visión, igualmente crear un clima en el cual la verdad se oiga y los hechos desnudos se confronten, Crean una cultura en la cual todos tienen la oportunidad de ser oídos y en la cual se oiga la verdad”.

- 🌀 Prácticas básicas para que se oiga la verdad:
- 🌀 Dirigir con preguntas, no con respuestas.
- 🌀 Usar diálogo y debate, no-coerción.
- 🌀 Realizar autopsias sin culpar a nadie.
- 🌀 Crear mecanismos de bandera roja.

“Llevar una compañía de buena a sobresaliente no es cuestión de presentar las respuestas y después motivar a la gente para seguir su mesiánica visión. Es cuestión de tener la humildad de reconocer que uno todavía no sabe las respuestas y hacer luego las preguntas que lleven a las mejoras percepciones posibles”.

4. El concepto del Erizo (La sencillez en tres círculos)

La fábula griega “El erizo y el zorro”, señala que el zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una cosa muy grande.

Comparación de algunas personas con los zorros, los cuales persiguen muchos fines al mismo tiempo y ven el mundo en toda su complejidad, son dispersos y difusos y se mueven en muchos niveles, sin integrar nunca sus ideas en un solo concepto unificador”. Pero además habla de la Comparación de algunas personas con los erizos, los cuales simplifican un mundo complejo en una sola idea organizadora, un principio básico que todo lo unifica y lo guía. Por complejo que sea el mundo, el erizo reduce todos los retos y dilemas a ideas simples. Para un erizo todo lo que no se relacione en alguna forma con su idea no viene al caso.

La diferencia estratégica se basa en:

Primero. Las compañías sobresalientes basan su estrategia en una honda comprensión en tres dimensiones (tres círculos). Segundo, traducen esa comprensión en un concepto sencillo, cristalino, que las guía en todos sus esfuerzos. Primer círculo: en que puedo ser uno el mejor del mundo; segundo círculo: qué mueve su motor económico; tercer círculo: qué le apasiona.

Las empresas que nunca salieron de buenas a sobresalientes fue por lo siguiente:

Primero: nunca se plantearon las preguntas acertadas que se esbozan en los tres círculos. Segundo: fijaron sus metas y estrategias más por jactancia que por comprensión.

¹ Churchill, durante la Segunda Guerra Mundial

5. Una cultura de disciplina

“El éxito empresarial se alimenta de creatividad, imaginación e incursiones audaces en campos desconocidos”, pero es necesario: “crear una cultura de individuos que actúen de una manera disciplinada dentro de los tres círculos rígidamente consecuente con el concepto de erizo”. “El secreto de pasar de buenas a sobresalientes está en gran parte en la disciplina para hacer lo que sea necesario para llegar a ser los mejores en áreas cuidadosamente seleccionadas, y enseguida buscar una mejora continua. Así de sencillo es. Y así de difícil. La disciplina es indispensable para obtener óptimos resultados, pero una acción disciplinada sin ceñirse a los tres círculos no puede conducir a grandes resultados sostenidos.

Las compañías sobresalientes siguen una consigna simple: no haremos nada que no se conforme con nuestro concepto de erizo. No emprenderemos en negocios no relacionados con él. No haremos adquisiciones ni entraremos en asociación con otros para tales negocios. Si no encaja, no lo haremos.

6. Aceleradores de tecnología

Llegar a ser una gran compañía es encontrar como aplicar la tecnología a un concepto coherente que refleje comprensión de los tres círculos. De pasar de lo bueno a lo sobresaliente encontramos sofisticación tecnológica, aplicando nuevas tecnologías cuidadosamente seleccionadas.

La tecnología es de importancia primordial, pero sólo después de que descubrió su concepto de erizo y después de haber llegado a resultados decisivos”. Pues ella: “es clave para la transformación y actúa como un factor acelerador.

Para determinar si es provechosa la tecnología en la transición es necesario realizar las siguientes preguntas:

- ℘ ¿Encaja directamente con su concepto de erizo?
- ℘ ¿Se necesita realmente esta tecnología? Si la respuesta es si, entonces uno tiene que ser precursor en su aplicación.

Otros aspectos de relevancia

El volante y el ciclo fatal

No ocurre ningún milagro, ningún golpe de suerte. Es un proceso acumulativo, paso a paso, decisión tras decisión, que lleva a resultados espectaculares. Las compañías sobresalientes no le tenían ningún nombre a su transformación. No hubo lanzamiento ni programación específica.

Las transformaciones perdurables en la vida de los negocios siguen un patrón general de preparación seguida por resultados decisivos.

Aprendimos que la clave está en servirse del volante para manejar esas presiones a corto plazo”. El efecto del volante considera que con pasos de avance, consecuentes con el concepto de erizo, y después acumulación de resultados visibles, y cerrando filas entusiasmados por los resultados, el volante cobra impulso.

Cuando se deja que el volante hable, uno no necesita comunicar sus metas. La gente por sí misma hace la extrapolación desde el volante: “Si seguimos haciendo esto, vean ustedes adónde podemos llegar”. Si el personal resuelve convertir la realidad del potencial en realidad de resultados, las metas casi que se fijan por sí solas.

El ciclo fatal es cuando se hace una nueva dirección, programa, líder, hecho, moda o adquisición, y ninguna creación ni impulso acumulado lo cual genera resultados desalentadores, lo cual genera una reacción sin comprensión y vuelve y empieza el ciclo.

El otro patrón que con frecuencia se observa en el ciclo fatal es el de nuevos líderes que llegan, paran el volante y lo ponen luego a andar en una dirección totalmente distinta”. “Sólo mediante coherencia, en el transcurso del tiempo a lo largo de muchas generaciones las compañías logran obtener máximos resultados.

En resumen, si se aplican con diligencia y correctamente todos los conceptos del marco y se sigue impulsado el volante en una dirección fija, acumulando impulso paso a paso y giro tras giro, al fin se llega a resultados decisivos.

De empresas que sobresalen a empresas que perduran

Las empresas que perduran empezaron con el mismo marco de referencia de las empresas que pasaron de buenas a sobresalientes.

Compañía establecida o compañía principiante + Conceptos de Empresas que sobresalen
→ Grandes resultados sostenidos + Conceptos de Empresas que perduran → Gran compañía perdurable.

Para hacer la transición entre empresas con grandes resultados sostenidos y una gran compañía perdurable, fue necesario: Descubrir sus valores y propósitos básicos, más allá de sólo ganar dinero (ideología básica) y combinarlos con la dinámica de preservar la base y estimular el progreso.

Las empresas que sobresalen contesta la siguiente pregunta: ¿Cuál es la diferencia entre una buena meta audaz y una mala meta audaz.

Algunos de los principios fundamentales que poseen las empresas que perduran son: aporte técnico, respeto por el individuo, responsabilidad ante la comunidad en que opera la empresa y una creencia muy arraigada en que la utilidad no es la meta fundamental de una compañía.

Las grandes compañías perdurables no existen únicamente para darles dividendos a los accionistas. En realidad, para una gran compañía las utilidades y flujo de caja vienen a ser como la sangre y el agua en un cuerpo sano: indispensables para la vida pero no el propósito de la vida.

“Las cuatro ideas principales de las empresas que perduran son:”

Primero: Hacer los relojes, no leer la hora. Crean una empresa que puede durar largo tiempo sin ellos, en lugar de satisfacer su ego haciéndose indispensable. Segundo: el genio del producto y además. Humildad personal y además voluntad profesional. Tercero: ideología básica. Cuarto: preservar lo básico y estimular el progreso.

