

Peters, Th.J. y Waterman Jr., R.H. (1994)
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.
Barcelona: Folio.

Introducción

XXIII-XXXIII

Numerosos ejemplos concretos en las grandes empresas, las empresas excelentes, indican que los empleados se comportan de una forma peculiar que sólo puede entenderse porque participan de la cultura de la empresa y se sienten empresa. Por otro lado, se observa que estas grandes empresas tienen unos objetivos que van más allá de los beneficios económicos, tienen una filosofía de empresa, una forma de pensar y comportarse que les lleva a tomar decisiones que son aparentemente contradictorias con los apetitos de los clientes.

La teoría psicológica señala que las personas necesitan tanto forma parte de un algo colectivo, como sobresalir. Lo ideal es pertenecer al equipo ganador y, a su vez, resaltar en éste individualmente. “Lo que el hombre teme realmente no es tanto extinguirse como extinguirse de una manera *insignificante*” (XXX, de boca del psicólogo Ernest Becker). La búsqueda de ese significado lleva incluso a acceder a la pérdida de libertad.

[Parece, con relativa claridad, que tanto este texto de Peters y Waterman, como el de Collins y Porras y, muy presumiblemente, el resto de los textos sobre la dirección de empresas (o, más bien, la conjunción), favorecen dos conclusiones:

1. Por un lado, es fácil ver la analogía entre estos trabajos y la publicidad en algunos aspectos. Así, por ejemplo, si se desea que un producto de alimentación sea consumido y éste ha sido asociado previamente con la obesidad, entonces se favorece su asociación, en el anuncio, con una persona esbelta, bella, que representa el referente ideal al que uno tiende a aspirar. Si ese referente consume ese producto, yo lo consumiré también. Así, los ejemplos que siguen estos textos están basados en empresas que representan perfectamente el ideal: 3M, IBM, HP, P&G...Estas empresas “consumen” esta forma de dirección, de estrategia, de funcionamiento y de estructura, así que yo haré lo mismo en mi empresa.
2. Por otro lado, la situación favorece una forma concreta de conceptualizar el patio: la terna imagen de la empresa & relación con el personal & servicio a los clientes. En “servicio a los clientes” se incluye el producto mismo. Cuando alguien vende una lavadora, no sólo vende este artefacto, también lo vende de una forma determinada, en un lugar determinado, con un servicio posterior y un proceso anterior. El todo es el servicio, y el producto es una parte. La terna se auto-regula y se necesita mutuamente. Para entender uno de los elementos son necesarios los otros dos. Una empresa tiene una buena imagen a través de su servicio a los clientes y mediante la información del trato positivo que tiene con su personal. El servicio a los clientes no sólo debe ser entendido como la actuación del personal, incluye también la imagen de la empresa. No es lo mismo que a una persona le atienda la empresa B que la empresa C, aunque el resto coincida plenamente. Por último, la relación con el personal también se entiende con los dos elementos anteriores. Por un lado, la imagen positiva de la empresa transmite la sensación de un grupo de élite, de un grupo campeón, ganador o de éxito, al que uno pertenece. Por otro lado, la relación con la empresa y la relación con los

clientes son las vías de actuación que tiene el personal para sobresalir, para emerger del grupo y mostrarse como positivamente distinto.]

PRIMERA PARTE: LO QUE HAY QUE CONSERVAR

Cap. 1: empresas norteamericanas con éxito

3-29

Alrededor de 1980, los directores de las grandes empresas internacionales de EEUU y Europa se encontraban en una situación difícil, donde sus empresas estaban estancadas. Intentaron adoptar estrategias o modelos japoneses de gestión, sin ser conscientes de las importantes diferencias culturales. Incluso, los teóricos de la estrategia organizativa y la gestión se encontraban en la misma situación.

Los primeros modelos se basaban en la división del trabajo de Frederick Taylor y la burocracia como fórmula de perdurabilidad de las empresas, según Max Weber. Los modelos racionales de Taylor y Weber se mostraron inadecuados y comenzaron a aflorar otros (tras la segunda guerra mundial), basados en las ideas de Barnard y Simon de los años 30, sobre gestión de las fuerzas sociales de la organización y la definición y orientación en valores. Finalmente, a través de las grandes empresas de éxito a largo plazo, “descubrimos lo que era evidente: que el individuo sigue siendo importante” (9)

6: Para nosotros, el mensaje verdaderamente importante de la investigación desencadenada por estas observaciones, y un tema sobre el que volveremos una u otra vez en este libro, es el de que es la atención a los trabajadores, y no las condiciones de trabajo en sí, lo que más influye sobre la productividad.

Criterios para el éxito

La pregunta era “organizar ¿Para qué?”. Las grandes empresas de interés respondían indicando innovación y mejoría. La investigación de los autores señalaba siete variables independientes que las empresas deberían considerar para mantener un enfoque inteligente de la organización. Por cuestiones de marketing de la idea, se forzó para que estos siete elementos comenzaran en S en inglés: personal (staff), estilo de gestión (style), sistemas y procedimientos (systems), estructura (structure), estrategia (strategy), ideas orientadoras y valores compartidos (securities) y destrezas y capacidades empresariales (skills). Se trata del esquema McKinsey 7-S.

Las empresas innovadoras no sólo son aquéllas capaces de presentar nuevos productos o servicios; son las que tienen la capacidad continua de adaptarse y responder a los cambios del entorno: nuevas necesidades, nuevas destrezas de sus competidores... Así definen los autores la excelencia: “grandes empresas en continua innovación” (14).

Tras una intensa investigación, los 8 atributos que surgieron como características de estas empresas fueron:

1. *Énfasis en la acción.* Más que la solución óptima, se busca la rápida, una respuesta pensada, inteligente y ágil. Para ello se recurre al trabajo intensivo en pequeños grupos.
2. *Proximidad al cliente.* Se le escucha y se aprende de él. A cambio, se le da calidad, fiabilidad y durabilidad en productos y servicios.

3. *Autonomía e iniciativa.* Se potencia la creación. Estas empresas son hervideros de líderes, campeones, inventores, gente inquieta que tiene su sitio para innovar.
4. *Productividad contando con las personas.* Respeto a los empleados, consideración de éstos no como un par de manos, sino como una fuente de ideas.
5. *Manos a la obra eficazmente.* El peso de los ideales es superior al de los recursos tecnológicos o económicos, por ejemplo.
6. *Zapatero a tus zapatos.* No diversificarse excesivamente. La mayor productividad está en los negocios que se conocen.
7. *Estructuras sencillas, staff reducido.* Los directivos de las grandes empresas son relativamente pocos, ejerciendo su labor mediante estructuras sencillas.
8. *Tira y afloja simultaneo.* Estas empresas son descentralizadas en la innovación y producción, pero muy centralizadas en los valores de la empresa.

Lo fundamental es la rapidez en la respuesta, el servicio a los clientes, la innovación práctica y el compromiso de todos en tales fines.

La investigación

La investigación de los autores se basó en 62 empresas que fueron seleccionadas por su comportamiento en los últimos 20 años: crecimiento y creación de riqueza y rendimiento del capital y de las ventas. Se utilizó 7-S para estructurar las entrevistas. No hay ninguna empresa perfecta y éstas no lo son. Así que el criterio que han utilizado los autores es el de los buenos resultados.

El papel del líder es trascendente, pero no lo es todo. Para entender cómo las empresas excelentes han llegado donde están es necesario reconocer en ellas a buenos líderes. Pero lo llamativo es que éstos consiguieron crear una cultura y transmitir a la empresa unos valores que han ido más allá de ellos mismos.

SEGUNDA PARTE: HACIA UNA NUEVA TEORÍA

Cap. 2: el modelo racional

33-61

“El enfoque numérico y racionalista de la gestión domina las escuelas de administración de empresas” (33). No se quita importancia al celo en los análisis numéricos, pero no es lo trascendente. La preocupación por el cliente y por el personal son fundamentales.

37: Las mejores empresas de nuestra lista combinan una cucharada de análisis exacto con medio litro de amor por el producto; ambos son indispensables.

A inicios de los 80, los resultados de las empresas norteamericanas y los análisis de la situación mostraban un fallo en la gestión: los altos directivos se han quedado en sus torres de marfil, aisladas del personal y de la propia empresa, ayudados por un excesivo énfasis en los métodos cuantitativos. Son buenos en finanzas y asuntos jurídicos, pero no en producción. Son ortodoxos y lentos.

En el opuesto se encuentran alemanes y japoneses, con agilidad y amor al producto, de todo el personal. Sienten a la empresa y veneran la calidad. Van comiendo mercado a EEUU.

La perspectiva ausente

La tiranía de la razón entorpece la generación de ideas. “Tratar a las personas —y no al dinero, las máquinas o las mentes— como recurso natural tal vez sea la clave de todo” (44).

Torres de marfil analíticas

Ha tenido lugar un cambio de paradigma y ha caído el modelo racionalista, nacido de la “gestión científica” de Taylor, defensor de los principios: lo grande es mejor, el bajo coste implica un éxito asegurado, hay que analizarlo todo, los campeones perturban la paz del plan preestablecido, la labor del directivo es tomar decisiones, hay que controlarlo todo, los incentivos correctos incrementan la productividad, es necesaria la inspección para controlar la calidad, una empresa no es más que una empresa, los altos directivos son más listos que el mercado y si se deja de crecer, todo estará perdido.

[El modelo racional es un caso típico de validez de laboratorio. Cuando se aíslan las variables y se estudian separadamente de su entorno, se llegan a resultados formalmente interesantes, a relaciones impresionantes, al principios claros. Pero este modelo no tiene validez ecológica. Como suele ocurrir, cuando se sale del laboratorio y hay que enfrentarse con un entorno real, se observan las abundantes limitaciones de los modelos].

“La versión actual de la racionalidad no valora la experimentación y abomina del error” (54), pero “sólo cuando se progresa se hace algo” (54).

La racionalidad lleva a la rigidez, a la sobrevaloración de la estructura compleja, a la lentitud, al exceso de control y análisis. Lo que se necesita es exactamente lo contrario. Por ejemplo, desde la racionalidad es difícil asumir que una empresa pueda competir consigo misma como lo hacen las excelentes. “La respuesta de la empresa sobresaliente ante la complejidad es la fluidez, la versión administrativa de la experimentación” (57). Y, “aunque sea verdad que las grandes empresas poseen soberbias habilidades analíticas, creemos que sus principales decisiones se formulan más atendiendo a sus valores que por su destreza con los números” (58).

Énfasis fuera de lugar

Harold Leavitt “considera el proceso de gestión como un flujo interactivo de tres variables: búsqueda de nuevos caminos, toma de decisiones y puesta en práctica. El problema del modelo racional es que sólo aborda la segunda de ellas: la toma de decisiones” (59).

Cap. 3: a la espera de motivación

63-98

El modelo racionalista parte de que las personas no son muy racionales (están mal hechas) y deben adecuarse al modelo. Lo que ocurre es que las personas:

- Somos ególatras, nos gustan que nos alaben y vernos triunfadoras.
Peters y Waterman, En busca de la Excelencia - página 4

- Somos imaginativas y creadoras tanto o más que racionales.
- Somos procesadores defectuosos y maravillosos de información.
- Somos criaturas de nuestro ambiente. Las obras nos parecen más elocuentes que las palabras.
- Necesitamos dar un significado a nuestras vidas.

Los estudios psicológicos muestran que las personas gustan de sentirse triunfadoras. Las empresas sobresalientes favorecen la satisfacción de esta sensación. “Sus sistemas refuerzan las impresiones de triunfo en lugar de las de fracaso” (65). El triunfo se celebra. El fracaso se achaca al sistema y nadie quiere estar en un sistema fracasado. Así pues, “el viejo aforismo que dice «nada como el éxito para tener éxito» resulta tener una sólida base científica” (67).

Las investigaciones psicofisiológicas sobre el cerebro añaden luz sobre la especialización de los hemisferios: el izquierdo es más racional, mientras que el derecho es más emocional, intuitivo, creativo. Las empresas sobresalientes tienen un fuerte componente de ambos.

Sencillez y complejidad

La empresa, cuanto más grande, más información genera. No se pueden poner en marcha procedimientos exhaustivos y racionales para procesar la información. Se necesitan procedimientos más intuitivos y simples, que serán más ágiles y útiles. Uno es el “vocabulario de modelos”: el empresario reconoce holísticamente un modelo en la situación actual y, por ello, ya cuenta con información útil sobre qué ocurre y qué ocurrirá.

Refuerzos positivos

Las enseñanzas de Skinner muestran que es más efectivo basar las gestiones en el refuerzo de lo positivo que en el castigo de lo negativo. Y “hemos observado, en general, que la mayoría de los directivos saben muy poco del valor de los refuerzos positivos” (80). Al final, intentamos potenciar la motivación intrínseca frente a la extrínseca.

Acción, significado y autocontrol

“Probablemente, pocos discreparemos de que los hechos son más elocuentes que las palabras, pero nos comportamos como si no nos lo creyéramos” (83). Por ejemplo, se dice “«deseo calidad» dos veces al año y «deseo entregar el producto» dos veces al día” (86).

“Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes” (86). Son ricas en mitos y leyendas, en la transmisión de valores. Pero, además, esa cultura no puede centrarse en el interior, debe apoyarse en el cliente, en el producto y en los empleados. Su cultura es tan fuerte que los empleados la aceptan o se van.

88: Tan fuerte es la necesidad de significados, que la mayoría de las personas ceden un razonable grado de libertad a las instituciones que se las proporcionan.

“Para nosotros, lo más preocupante de una cultura intensa es la constante posibilidad de que se produzcan abusos” (88). La tendencia que parecen tener las personas hacia la obediencia a la autoridad reafirma esta creencia.

Otro pilar, además de la cultura que dé significados, es la sensación de control del propio destino. Su potenciación en la empresa genera más satisfacción en los empleados, dado cotas de autonomía y autoridad.

El liderazgo transformador

Las empresas sobresalientes consiguen que la gente normal se sienta especial. Pero cuenta también con gente bastante especial: sus líderes. Sus líderes son del tipo “liderazgo transformador” de Burns.

94: Al líder transformador le preocupan también los detalles. Pero se interesa por una clase distinta de pequeños factores: por las habilidades del pedagogo, del mentor, del lingüista, para convertirse con más éxito en el formulador de valores, el modelo, el creador de significados. Su tarea es mucho más dura que la del líder transaccional, pues él es el verdadero artista, el verdadero buscador de nuevos caminos.

TERCERA PARTE: RETORNO A LOS PRINCIPIOS BÁSICOS

Cap. 4: gestión de la ambigüedad y la paradoja

101-133

Richard Scott ve la evolución de la gestión según dos dimensiones. Se reproduce en la siguiente tabla (105):

	sistema cerrado	sistema abierto
actor racional	I: 1900-1930 Taylor y Weber.	III: 1960-1970 Chandler, Lawrence y Lorsch.
actor social	II: 1930-1960 Mayo, McGregor, Barnard y Selznick.	IV: 1970-¿? Weick y March.

La oposición sistema cerrado-abierto se refiere a la concepción de la organización como una institución que centra su preocupación en el interior o en el exterior, respectivamente, de la empresa. El exterior se considera aquí el mercado competitivo, definido por fuerzas externas a la empresa. El dilema racional-social ya ha sido tratado antes y obedece al seguimiento del modelo racional o bien del modelo que se basa en aspectos más intuitivos, creativos, ágiles, etc.

Las perspectivas de Taylor y Weber, bajo el modelo racionalista, ya han sido abordadas. Mayo llamó la atención acerca de la importancia del individuo para interpretar los resultados en la organización. En su famoso experimento, comprobó que la producción aumentaba ante cualquier cambio. El contenido del cambio era lo de menos. Lo importante era la sensación del trabajador de que se estaban haciendo cosas para que trabajara mejor.

McGregor propuso el dilema de las teorías X e Y. En X, la gente es vaga e intenta evadirse. Hay que controlarlos y castigarlos, forzándolos a trabajar y hacerlo bien. En Y, la gente acepta responsabilidades, es innovadora y creativa, se vence ante el elogio y busca objetivos. Las empresas sobresalientes tienen directivos que combinan el modelo Y con la

autoridad. Son muy comprensibles en general, pero no admiten fallos con respecto a los valores centrales.

110: *Barnard llegó a la conclusión de que es el ejecutivo quien debe lograr el compromiso y dirigir activamente la organización informal. Y ha de hacerlo al mismo tiempo que se asegura de que la organización alcance simultáneamente sus objetivos económicos. El de Barnard fue probablemente el primer tratamiento equilibrado del proceso de gestión.*

Para Selzmick, “las organizaciones se convierten en instituciones a medida que se les infunden valores” (111). Se facilita así “una integración social que va más allá de la coordinación y el mando formales” (112).

112: *Existe una fuerte tendencia en la vida administrativa a separar los medios de los fines haciendo incapié en unos u otros.*

Chandler llamó la atención acerca de la influencia que tiene el mercado en la estructura de la empresa. Lawrence y Lorsch señalaron que la estructura depende del mercado en el que trabaja la empresa: para mercados cambiantes, estructuras descentralizadas; para mercados estables, empresas de estructura sencilla y fija.

La cuarta época se caracteriza por la confusión en la acción y en los mercados.

Weick y March hablan de metáforas. La que se ha seguido antes era la militar (cadena de mandos, disciplina, perder o ganar...). Pero se impone otro estilo, otras metáforas: jovialidad, tribus salvajes, cubos de basura, etc.

115: *Gracias a lo que nos enseñan las empresas sobresalientes, estamos en condiciones de ver unas cuantas dimensiones teóricas a las que no se había prestado atención ni los estudiosos ni los profesionales de la gestión.*

Hay cuatro necesidades humanas básicas en la organización: de significado, de cierto grado de control, de refuerzos positivos y de actitudes conformadas por acciones y comportamientos (no alrevés).

La importancia de la cultura

Los beneficios son como la salud: están bien y cuanto más mejor. Pero no son el objetivo exclusivo. La cultura es prioritaria. De hecho, el conjunto de valores de una empresa sobresaliente “integra las nociones de salud económica, servicio a los clientes y significado para el personal” (116). Se descubre, además, que la preocupación por un conjunto más amplio de valores lleva a mayores beneficios.

118: *No es tanto la claridad de los objetivos acerca de lo que debe hacer una (institución) lo que da lugar a nuevos procedimientos. Es el conjunto de imágenes y metáforas lo que permite la comprensión, lo que infunde la certeza moral de que el nuevo camino es correcto... La diferencia está en la belleza con que Darwin supo narrar sus viajes en el Beagle más que en el contenido.*

La cultura marca el fundamento, pero el resto fomenta la innovación y la autonomía.

Evolución

Las reglas son demasiado estrictas para gestionar la adaptación, ésta debe basarse en parte en los ensayos para garantizar la adaptación por ensayo y error. La moraleja de las abejas y las moscas en la botella de cristal es muy ilustrativa: la inteligencia de las abejas, empeñadas en analizar la situación y buscar la salida racional a la botella, las mata; pero la simpleza aleatoria de las moscas, que rebotan sin aparente dirección, les permite dar más tarde o más temprano con el cuello de botella y salir.

La evolución natural de una empresa parece ser: si tiene éxito, crecimiento hasta llegar a un punto de afianzamiento y confianza en sus productos y su gestión, esto reduce la innovación y la iniciativa y los esfuerzos se centran en pequeños cambios muy controlados y calculados. Después, viene el declive propiciado por la agilidad de la competencia.

124: Las empresas sobresalientes son organizaciones que aprenden. No esperan a que el mercado acabe con ellas; crean su propio mercado interno (...) Experimentan más, alientan más ensayos y permiten pequeños fracasos.

El ambiente de adaptación es tal que los directivos de las mejores empresas tienen dificultades para expresar en palabras lo que están haciendo, en qué consiste precisamente su gestión.

Otra característica es la fragmentación en grupos operativos, autónomos, innovadores, creativos, solapados... Son unidades manejables. El principio es “lo pequeño es eficaz”. Gracias a esta fragmentación “la organización actúa y luego aprende de lo que ha hecho” (129).

Por otro lado, la adaptación implica un firme contacto con los clientes. Éstos suministran información importante sobre necesidades y tendencias. Mercado y clientes forman parte del ambiente y éste es el acicate de la evolución.

No hay nada nuevo bajo el sol. Las ideas son antiguas, pero no se han traducido porque no se les ha hecho caso.

Cap. 5: énfasis en la acción

135-176

Las empresas excelentes ponen el énfasis en la acción, la obsesión por hacer cosas. Un ejecutivo de Cadbury expresa este modo de proceder con “preparados, fuego, apunten”.

Al igual que el resto de las grandes empresas, las sobresalientes “también tienen grupos operativos. Pero en su caso se trata de una multitud de grupos reducidos, cuyas actividades apenas duran más de cinco días y se reflejan en algún cambio en la actuación de la línea; no se ven grupos formados por 35 miembros y que, como todo fruto, tras dieciocho meses de trabajo presentan un informe de 500 páginas” (137).

Flexibilidad organizativa: gestión itinerante

Bennis y Toffler presentan la *adhocracia* como alternativa a la burocracia. La adhocracia se refiere a la capacidad de gestionar situaciones *ad hoc*, a la medida de los requerimientos de cada momento. Adhocracia es flexibilidad organizativa.

“Las empresas sobresalientes se diferencian de las que no lo son en la naturaleza y uso de la comunicación” (138). Hay una vasta red de comunicaciones con una intensa actividad. La comunicación “informal” se muestra en multitud de detalles en las empresas sobresalientes: los directivos salen de sus despachos, no hay puertas, la tarjeta de identidad sólo lleva el nombre de pila (no el cargo), se patrocinan clubs, se entremezclan los escritorios de diferentes departamentos en un mismo despacho... HP llama a esto “gestión itinerante”. Se observa: (1) que se fomentan las oportunidades para tener buenas noticias y (2) que se celebra y se honra a la gente con refuerzos positivos.

Fragmentación

Teoría de los fragmentos: “nos hemos convencido de que la clave del éxito en los negocios consiste nada más que en afrontar cara a cara todo problema que se presente y resolverlo ya” (142). La fragmentación “significa, sencillamente, dividir las cosas para facilitar flexibilidad organizativa y estimular la acción” (143). La clave está en las secciones, grupos pequeños (5-10 personas) que tienen la potestad de tomar iniciativas, de resolver problemas, para lo que tienen que compartir los fines en la empresa (gracias a los años de comunicación con otros). Por naturaleza, son grupos flexibles. Algunas características son:

- El nivel jerárquico del grupo operativo y la categoría de sus miembros son proporcionales a la importancia del problema.
- La duración de un grupo operativo típico es muy limitada.
- La pertenencia a un grupo operativo suele ser voluntaria.
- Se forman rápidamente, cuando hacen falta, sin que suela existir un proceso formal de constitución.
- El seguimiento es rápido.
- No se les asigna staff.
- La documentación, como mucho, es informal y a menudo parca.

Organizaciones de experimentación

152: *La manifestación más importante y visible del énfasis en la acción de las empresas sobresalientes es su voluntad de ensayar cosas, de experimentar.*

154: Una firma competidora de P&G decía: *P&G ensaya y contrasta una y otra vez. Se les ve venir durante meses y a veces durante años. Pero sabemos que cuando llegan al mercado lo mejor es irse con la música a otra parte y no interponerse en su camino. No dejan piedra por remover, ni variable sin probar.*

Se incentiva la experimentación y el provecho de las situaciones concretas, de retos. “HP habla también del *síndrome de la mesa de al lado*. Se refiere a que uno mira en torno suya a quienes trabajan en la mesa de al lado y piensa en lo que podría inventar para facilitarles su labor” (155). Las empresas sobresalientes se pasan todo el tiempo probando, ensayando, haciendo cosas y viendo cómo resultan.

159: *Cuando «tocar», «probar» y «oler» se convierten en lemas, los resultados son a menudo extraordinarios.*

Rapidez y cantidad

“Si se quiere tener éxito en los experimentos debe confiarse en el entusiasmo y en gran cantidad de experimentos” (160). El principio es hacer *muchas cosas muy rápido*, de tal forma que se evolucione bien y ágilmente, seleccionando lo mejor. Transmitir *urgencia* suele funcionar. Dice Peterson: “He venido observando que muchas veces la gente trabaja en algo durante años y cuando la situación se vuelve urgente... de pronto, ese algo sale adelante” (161).

Aprendizaje barato: invisibilidad y sistemas “con fugas”

El método de probar mucho y rápido sale mejor y más barato que la planificación concienzuda. Los resultados, además, son más innovadores.

Una faceta de esto son “las fugas”: el personal utiliza presupuesto (desvía presupuesto) para partidas extraoficiales, para probar cosas que no se encuentran en la lista oficial. A la larga, estos contrabandos resultan muy rentables.

El contexto de la experimentación

Para que la experimentación tenga éxito, el contexto debe ser el adecuado: dirección tolerante con las fugas, se deben aceptar las equivocaciones, estimular la aparición de campeones y los cambios inesperados.

El contexto debe alentar a probar cosas y aceptar sus consecuencias. En el proceso de prueba, los protagonistas deben sentirse como tales, gozar de autonomía y de la posibilidad de canalizar su creatividad.

La simplificación de los sistemas

Todo lo complejo puede ser reducido a cuestiones más sencillas. Al final, lo sencillo se comprende bien y se aplica mejor. Es famoso, por ejemplo, el memorando de una sola página de P&G que instauró Deupree: todos los problemas e iniciativas deberían expresarse en no más de una página.

172: Si uno no puede conseguirlo con claridad en una página, no es probable que mejore con la novela.

Texas Instruments dice “Más de dos objetivos no son ningún objetivo”.

La orientación hacia la acción

En definitiva, es eso: las empresas sobresalientes tienen orientación hacia la acción: *“si existe un problema importante, se reúne a las personas idóneas y esperamos que lo resuelvan. Las «personas idóneas» son muchas veces las de categoría superior que «nunca tienen tiempo»”* (175).

Aunque la “proximidad al cliente” parece un objetivo o un principio trivial, lo cierto es que “al cliente o se le ignora o se le considera un estorbo” (177). Todas las empresas hablan de ello, las excelentes lo hacen. Los clientes se inmiscuyen en todo: ventas, fabricación, investigación, contabilidad...

La obsesión por el servicio

Ello implica que, como dice Joe Girard (según los autores, el mejor vendedor de coches de EEUU), la venta comienza tras la adquisición y no antes. Joe mima a los clientes. Se preocupa uno a uno, el mantenimiento es sagrado, es como si le pasara a su propio coche.

Es un hecho admitido en IBM: su obsesión por el cliente, por el servicio. Por ejemplo, el vendedor de IBM tiene que resolver el problema al cliente de tal forma que sea la configuración que le genera el mínimo coste. Maison-Rouge dice “IBM siempre actúa como si estuviera a punto de perder *todos* sus clientes” (184).

Pero Lanier, que fabrica “máquinas de escribir sin problemas” todavía es más exagerada que IBM y con buenos márgenes de beneficios. Ha ganado a todos en la competencia post-venta.

Un ejemplo carismático es el de Frito-Lay (filial de Pepsico) en el suministro de patatas fritas. Es capaz de enviar un camión con sólo dos paquetes de patatas fritas para no fallar en el suministro. El modelo racional desaconsejaría totalmente este comportamiento. Cualquier directivo en su sano juicio haría lo mismo. Pero tal análisis sólo hace referencia la corto plazo. A largo plazo es beneficioso: los beneficios que recibe Frito-Lay son inimaginables para cualquier otra empresa del sector.

Nemeroff identifica tres características principales de las empresas con vocación de servicio al cliente: “1) intervención activa e intensiva por parte de la alta dirección; 2) una notable orientación hacia las personas, y 3) una gran intensidad de medición y de retroalimentación” (187).

Hay una clara preferencia por el “a largo plazo” que hace ver al servicio como posible pérdida ahora pero como un ingreso apreciable después. Así, “sean o tan fanáticos en su obsesión por el servicio como Frito, IBM o Disney, las empresas sobresalientes parecen compartir todas unos poderosos principios orientadores que impregnan las instituciones. En realidad una de nuestras conclusiones más importantes acerca de las empresas sobresalientes es que, tanto si su actividad fundamental es la metalurgia, la alta tecnología o las hamburguesas, todas ellas se definen como empresas de servicio” (191). Algo parecido ocurre con Boeing o J&J.

Obsesión por la calidad

Caterpillar tiene una verdadera obsesión por la calidad, que le hace ofrecer gratis los repuestos si éstos no llegan antes de las 48 horas. El objetivo no sólo es transmitir confianza en el producto y en el servicio, también es procurar que una máquina Caterpillar no deje nunca de funcionar y cumplir con su función. Se mima a los distribuidores. Incluso, se da un curso a sus hijos para animarles a seguir el negocio. Otro principio de esta empresa es que la

calidad sea uniforme: no importe dónde esté el repuesto, el compromiso es que es de la misma calidad que el proveniente en cualquier otro punto de Caterpillar.

McDonald's transmite esta preocupación por la calidad del producto y por la limpieza. Por ejemplo, si las patatas fritas salen demasiado fritas, se tiran.

Maytag, por ejemplo, garantiza el funcionamiento sin fallos durante 10 años en sus electrodomésticos. Hay que pagar por ellos un promedio del 15% más que por los de la competencia, pero Maytag sigue aumentando sus beneficios, gracias a la confianza depositada por sus clientes.

En HP hay una poderosa división específica para la calidad, que refuerza y castiga, que tiene importantes efectos.

En las empresas sobresalientes, cuando fiabilidad y alta tecnología disputan la prioridad en cualquier situación, gana la fiabilidad.

Una estrategia de alguna compañía es no ser los primeros. Espera en la retaguardia. Cuando la competencia ha lanzado al mercado un nuevo producto, estas empresas preguntan a los clientes, estudian los fallos y lanzan productos más robustos.

204: Un amigo nuestro expone el caso con precisión y con palabras asequibles a todo el mundo: «El cliente que busca una ensalada de 75 centavos no espera que contenga aguacates, pero sí espera que la lechuga esté fresca. El expendedor de ensaladas de 75 centavos debe concentrarse en la lechuga fresca y olvidarse de buscar aguacates baratos».

Las empresas sobresalientes aspiran al 100% de buen servicio, de calidad y de funcionamiento. Freddy Heineken dice con franqueza: «Considero que una botella mala de Heineken es un insulto personal» (205). Un solo fallo es una muy grave noticia. “J. Willard Marriot, Sr., a los ochenta y dos años todavía se encoleriza ante cualquier muestra de descuido en una instalación de Marriott; hasta hace muy poco leía todas las cartas de reclamación de los clientes” (205).

El arte de buscar «nichos»

“La orientación al cliente es por definición un modo de adaptarse, de encontrar el «nicho» particular en que uno es mejor que nadie en algo determinado” (206). La segmentación permite definir el producto a la medida del grupo del grupo de clientes, aunque ello supone elevar el precio. Esto lo hace 3M, por ejemplo.

208: En las empresas que se aproximan al cliente mediante la estrategia de los «nichos», encontramos cinco atributos fundamentales: 1) astucia en el manejo de la tecnología; 2) habilidad en la fijación de precios; 3) mejor segmentación; 4) orientación a la resolución de problemas, y 5) voluntad de gastar con el fin de diferenciar.

Como en servicio y clientes, los nichos son desaconsejados por la teoría económica. Pero, en la práctica, funcionan y bien. En algunos casos, la nueva tecnología comienza por nichos que soportan costes altos, para después abaratare los costes de producción y terminar siendo productos asequibles.

¿Hasta qué punto les preocupa el coste?

“Las empresas sobresalientes suelen moverse más impulsadas por los atributos de proximidad al cliente que por la tecnología o el coste” (211). Las empresas obsesionadas por las cuotas de mercado y por el coste suelen tener problemas importantes. La cuestión parece ser que la excesiva preocupación por el coste reduce la obsesión por el cliente y, a largo plazo, este descuido pasa factura.

215: Las llamadas empresas de alta tecnología no son, única y exclusivamente, líderes en tecnología. Actúan en esa esfera de actividad, pero su principal atributo son los productos y servicios fiables, de gran valor añadido para sus clientes.

219: Los datos son suficientes para determinar que la mayoría de las empresas más rentables suelen tener otra prioridad a parte del coste, que consiste en su modo especial de estar próximas al cliente.

Hay que escuchar a los usuarios

Una estrategia es facilitar un número de teléfono gratuito para que los clientes llamen con quejas o con sugerencias. Un estudio del MIT mostró que la mayoría de las innovaciones del sector de instrumental científico viene de sugerencias de los usuarios. En IBM, Boeing, etc. los proyectos se ponen en marcha con estrecha relación con los clientes.

223: El hecho de que estas empresas sean tan fuertes en calidad, servicio y en los demás aspectos obedece en gran medida a que saben prestar atención a lo que los clientes necesitan. A saber escuchar. A invitar al cliente a que vaya a la compañía. El cliente constituye verdaderamente un socio de las empresas eficaces y viceversa.

Tecnología y oídos al cliente conviven juntos en las grandes empresas sobresalientes. La combinación de estas características con los nichos o segmentos es lo operativo. No todos los clientes pueden opinar sobre todo ni necesitan lo mismo. “Por las pruebas que hemos recogido, sabemos que entre las grandes empresas las que triunfan son aquellas cuyo personal de ventas, marketing, de fabricación, de ingeniería y de desarrollo de productos están lo bastante próximas a sus clientes de vanguardia y en contacto tan regular con ellos como para observar y seguir rápidamente estas combinaciones de usuarios-innovadores” (225).

Cap. 7: autonomía e iniciativa

227-266

227: El hecho más desalentador en la vida de las grandes empresas es la pérdida de lo que las engrandeció en sus principios: la innovación. Si bien es verdad que no dejan de innovar del todo, lo cierto es que lo hacen en menor escala. Según Inc., un estudio de la National Science Foundation demuestra que «por cada dólar invertido en investigación y desarrollo las pequeñas empresas produjeron unas cuatro veces más innovaciones que las de tamaño medio y unas veinticuatro veces más que las grandes»

Pero las sobresalientes son grandes y siguen innovando. Son grandes, pero innovan como pequeñas. Fomentan la iniciativa y tienen grupos de investigación pequeños (8-10) de *marginados* que trabajan casi como fanáticos, por encontrar cosas nuevas. Crean descentralización y autonomía. Los autores observaron que estas empresas “creaban una descentralización y autonomía casi radicales, con los solapamientos, la falta de coordinación, la competencia interna y la situación un tanto caótica consiguientes, con el fin de estimular el espíritu de iniciativa. Renunciaban a un cierto orden para lograr una innovación regular” (228).

El campeón

229: *Toda esa actividad y aparente confusión que advertíamos giraba en torno a «campeones» furibundos y al imperativo de conseguir la aparición, crecimiento y florecimiento de esos innovadores potenciales, o campeones, incluso hasta el extremo de permitirles cierto grado de locura.*

Los autores estudiaron en profundidad 24 casos de innovación (en empresas japonesas y de EEUU). Hubo 15 éxitos y 9 fracasos, con la siguiente repartición con respecto a la existencia o no de campeones.

	éxito	fracaso	
con campeón	14	3	17
sin campeón	1	6	7
	15	9	24

En el caso exclusivo japonés, la tendencia es aún más contundente.

La idea no es seleccionar lo que se considere inicialmente como prometedor, pues al principio la verdad es que no se sabe. Lo importante es favorecer la aparición de campeones o contratarlos fuera. Y es que “la mayoría de las empresas no toleran al creador fanático que ha sido la fuerza impulsora de la mayor parte de las innovaciones” (234).

Para Levitt, creatividad e innovación no son lo mismo. La primera se refiere a imaginar o pensar cosas nuevas. La segunda es *hacer* cosas nuevas. Y faltan innovadores, pues “las personas creativas tienden a traspasar a otras la responsabilidad de ir al grano” (234).

El innovador no es tanto un genio como un perseverante. “El campeón no es un soñador visionario ni un gigante intelectual. Tal vez incluso sea un ladrón de ideas; pero, sobre todo, es el pragmático que se aferra a la construcción teórica de algún otro, si es necesario, y obstinadamente prosigue con ella hasta verla realizada” (235).

Sistemas de campeones

Existen tres papeles fundamentales con respecto a los campeones:

- Campeón de producto: entusiasta, tal vez chiflado, que cree en el producto.
- Campeón ejecutivo: ex-campeón de producto, conoce el proceso y apoya.
- Padrino: es un ejemplo a seguir, un modelo, tal vez parte de la leyenda. Es el ejemplo que estimula al campeón de producto.

- Lo más probable es que el campeón fracase. Por eso hay que tener a muchos realizando varios proyectos “alocados”.

[Si la probabilidad de éxito de un campeón es p , la probabilidad de que exista al menos un éxito entre k campeones será $p' = 1-(1-p)^k$. Por ejemplo, si $p=0,1$ y $k=10$, entonces $p'=0,65$; si $k=50$, entonces $p'=0,99$. Al despejar k de la expresión anterior, si se pretende que sea más fácil acertar que errar (es decir, $p'>0,5$), entonces: $k > -\ln 2 / \ln(1-p)$. Por ejemplo, con $p = 0,1$, serán necesarios por lo menos 6 campeones].

“El único modo de asegurar más aciertos es multiplicar el número de intentos” (238). Esto es lo que hacen las empresas sobresalientes. Ocurre en empresas farmacéuticas como Bristol-Myers, o en especialistas en prospecciones petrolíferas como Amoco. Es así porque se demuestra que el poder de los números se más adaptativo que el acierto indiscutible.

239: *Si no hay sistemas de apoyo, no hay campeones. Si no hay campeones, no hay innovaciones.*

“Muchas veces, los campeones triunfan en lo que llamamos «talleres bohemios» (...) son notoriamente pragmáticos”, como puede ser un sótano, un taller casero, etc.

Muchas grandes empresas consiguen una especie de juego malabar: hacer creer a los directivos que tienen una alta autonomía y que son unos campeones, cuando en realidad son objeto de un sensible control.

Un buen sistema de apoyo es la división en grupos pequeños con autonomía, que compiten entre sí, solapando sus objetivos. Esto pasa en 3M, HP, IBM o P&G, por ejemplo.

247: *La competencia interna como sustituto del comportamiento formal, impulsado por reglas y comités, es algo que impregna en su totalidad a las empresas sobresalientes. Entraña altos costes de duplicación: canibalización, productos que se solapan, divisiones que se superponen, diversidad de proyectos en desarrollo, pérdida de dinero cuando el personal de ventas no acepta las ideas del especialista en marketing. Sin embargo, los beneficios, aunque menos mesurables, son múltiples, especialmente desde el punto de vista del compromiso, la innovación y la polarización en los ingresos.*

Parece que son cinco los atributos de los sistemas de comunicación que parecen promover la innovación en las empresas sobresalientes:

- Los sistemas de comunicación son informales.
- La intensidad de la comunicación es extraordinaria.
- Se concede apoyo físico a la comunicación (pizarras por doquier en IBM, grandes mesas de comedor, los edificios de Intel...).
- Dispositivos de presión. En IBM está la figura del *becado*, menos frecuente que los directivos. Tiene libertad durante cinco años para ir suelto por la empresa, con el propósito de “infundir nuevo vida al sistema” (252).
- “El sistema de comunicación intensa e informal actúa como un sistema de control notablemente riguroso, incluso cuando genera innovación en lugar de ponerle coto” (253).

Tolerancia ante el fracaso

253: *Un atributo especial del ambiente orientado al éxito, positivo e innovador, es una tolerancia sustancial ante el fracaso.*

“Los campeones tienen que hacer gran cantidad de ensayos y por consiguiente sufren algunos fracasos o de lo contrario la organización no aprendería” (254) Pero si no hay comunicación, el fracaso puede tener consecuencias graves. La comunicación fluida e intensa disminuye la probabilidad de que esto ocurra, pues se tiene antes y mejor la noticia sobre todo.

3M: un ejemplo característico

Es una empresa de grandes beneficios (678 millones de dólares tras los impuestos, en 1980) que genera multitud de productos (aproximadamente un centenar al año). Lo consigue gracias, entre otros aspectos, a todo lo tratado aquí: incentivación y apoyo de los campeones. En 3M al personal le “satisface saber que todo el que invente un nuevo producto, o lo promueva cuando los otros pierden la fe, o resuelva cómo producirlo en masa y económicamente, tiene la posibilidad de dirigir dicho producto como si fuera su propio negocio y de hacerlo así con la mínima interferencia desde arriba” (256). Los grupos de iniciativas son voluntarios y cuentan con el apoyo y respaldo de un campeón ejecutivo que hace de mentor y entrenador. Los campeones vencedores se ven recompensados no solo por el producto, sino por aumentos retributivos y ascensos.

Una de las máximas de 3M es incentivar el ensayo y la innovación, pero no malgastar inútilmente. Así, la empresa interviene reduciendo personal del equipo, por ejemplo.

“Todo funciona —campeones, equipos de iniciativas, comunicaciones informales, formación de equipos con miembros voluntarios, apoyo frente al fracaso, etc.— debido al constante empeño en limitar la burocracia” (263). Su estructura es descentralizada y se fuerza a que el 25% de las ventas de cada división (unas 40) se base en productos surgidos en los últimos 5 años.

Cap. 8: productividad contando con las personas

267-317

Un grave error consiste en tratar a las personas como gente inmadura. Al tratar a la gente, al personal, como adultos, todo cambia. Peter Smith afirma “si se les deja, las personas le abruman a uno con ideas” (269).

271: *Hay que tratar a las personas como adultos, como socios; con dignidad; con respeto. Tratarlas a ellas —no a la inversión de capital ni a la automatización— como la fuente principal del aumento de la productividad. Estas son las lecciones fundamentales que se derivan de nuestra investigación sobre las empresas sobresalientes. En otras palabras, si se desea aumentar la productividad y la consiguiente recompensa financiera, hay que tratar a los obreros como la partida más importante del activo (...) Hablamos de un respeto realista al individuo y de la voluntad de adiestrarle, de establecer expectativas razonables y claras para él y de garantizarle la necesaria autonomía práctica para que pueda hacer aportaciones directas a su trabajo.*

273: *La cuestión es, pues, la totalización de la orientación hacia las personas en las empresas sobresalientes.*

Casi todos los directivos dicen que las personas son importantes. Pero sus acciones muestran una actitud contraria. Practican más la alabanza insincera y las artimañas. Por contra, las empresas sobresalientes se toman la incentivación y satisfacción del personal como un reto de producto.

Historias de éxito

RMI: fabrica titanio. En los últimos cinco años ha conseguido un gran éxito, debido a su orientación hacia las personas. Su presidente, Big Jim, pone lemas por toda la fábrica, se reúne con los sindicatos, llama a la gente por su nombre de pila. Resultado: 80% más de productividad.

HP: su política de orientación a las personas ha venido a llamarse “estilo HP”. Esta orientación es tan intensa que lo impregna todo. Como resultado, “El personal de HP muestra, en todos los niveles, una energía y un entusiasmo sin límites; tanto, que muchos de nuestros colegas, después de un encuentro casual con un directivo, ingeniero u obrero de HP, se preguntan: «¿Será verdad lo que dice este individuo?»” (279).

Wal-Mart: los trabajadores no son obreros, se les llama “colaboradores”. Sam Walton dice “el secreto consiste en salir a la tienda y escuchar lo que los colaboradores tienen que decir —declara—. Es enormemente importante que todo el mundo se tome las cosas con interés. Nuestras mejores ideas proceden de oficinistas y de los mozos de almacén” (280). Walton visita cada año las 330 tiendas de su cadena. “Todo el mundo en Wal-Mart se siente como un triunfador” (281).

Dana: “Uno de los casos de éxito más impresionantes en relación con el personal y la productividad es el de Dana Corporation bajo la dirección de Rene McPherson. Dana es una empresa con una cifra de negocios de 3 mil millones de dólares, que fabrica productos tan poco exóticos como aspas de hélice y cajas de cambios” (281). Al igual que HP, eliminó la obligación de fichar en el reloj de entrada y fomentó la confianza en los empleados. Dedicó casi la mitad de su tiempo en animar al personal. Son los propios compañeros los que ejercen la presión.

Delta Airlines: “Delta es una empresa de personas. Propugna «el sentimiento de familia de Delta» y practica efectivamente esta filosofía. La empresa promociona desde dentro, paga mejor que la mayoría de las compañías aéreas y llega a lo que haga falta con tal de no despedir trabajadores, y eso en un sector tradicionalmente sometido a fluctuaciones cíclicas. Al igual que hacen muchas empresas sobresalientes para asegurar una perfecta comunión del personal con su cultura, Delta empieza por someter a un proceso de selección largo y cuidadoso todas las solicitudes de empleo” (287). Mantiene la política de puertas abiertas y estimula a los directivos a dedicar mucho tiempo hablando llanamente con el personal.

McDonald’s: “En McDonald’s se piensa que los altos directivos deben estar en la brecha, ocupándose personalmente de los empleados, de la formación y de la ejecución” (290). Hay

un libro de procedimientos y detalles, con información similar a “las cajeras deben mirar a los ojos y sonreír” o “las patatas fritas, si no se han servido en siete minutos, hay que tirarlas”. Cuenta con una universidad de la hamburguesa con cursos y seminarios. Hay también un concurso nacional por etapas para nombrar al mejor cocinero de hamburguesas de EEUU. El ganador, además de trofeo y dinero, recibe lo que es más importante para todos: se adquiere “el derecho de lucir el distintivo de campeón de los Estados Unidos en la camisa” (293).

IBM: es “quizá una de las mayores y más antiguas empresas estadounidenses que se distinguen por su intensa orientación hacia las personas” (293): creación de clubs para los empleados, política de puertas abiertas, empleo vitalicio, filosofía de «respeto al individuo», guarderías IBM, hoteles IBM, pistas de atletismo IBM, campos de tenis IBM, encuestas mensuales de satisfacción del personal, formación intensiva. Como decía Watson padre refiriéndose a su política de inicios de siglo (aún vigente): “Se hizo todo lo imaginable para generar entusiasmo... Nuestro primitivo énfasis en las relaciones humanas no estuvo motivado por el altruismo, sino por la simple convicción de que si respetábamos a nuestros hombres y les ayudábamos a respetarse a sí mismos, la empresa se beneficiaría” (295).

Para todas estas empresas, “el sentimiento de orgullo por lo que la empresa hace es algo consustancial al predominio de la orientación hacia las personas” (296).

Aspectos comunes

1. *Lenguaje con una esencia común*: familia, puertas abiertas, estar en escena, jubileo, intercambio de información...
2. *Evidente ausencia de una cadena de mando rígida*: informalidad, trato directo, intercambio de información...
3. *Animación, festejos, entusiasmo*: fiestas, canciones, reuniones repletas de símbolos, gimnasia colectiva matutina (Kyocera)...
4. *Disponibilidad y comparación de información*: la información está disponible para todos y pueden establecer libremente comparaciones, por lo que se localiza rápida y efectivamente logros y fallos.
5. *Socialización*: comienza con una cuidadosa selección del personal, los directivos, además, pasan por todos los escalones antes de llegar a su puesto y se fomentan los prototipos, los héroes y los mitos.
6. *Incentivos*: William Manchester dice “Un hombre no te venderá su vida, pero te la dará a cambio de una condecoración” (306). Las empresas sobresalientes utilizan gran cantidad de incentivos no económicos: condecoraciones, premios, menciones, acceso a clubs, ascensos, adquisición de responsabilidades...
7. *Pequeño tamaño*: las grandes empresas se fragmentan en dimensiones más pequeñas, ágiles, operativas y autónomas. “El mérito de lo pequeño es que resulta ser más manejable, suscita más adhesión” (309). Ocurre en Motorola, Blue Bells, J&J, Emerson, Dana, Digital, etc. Muchas personas en la misma unidad de producción es sinónimo de conflictos, lentitud y problemas. “Es sencillamente asombroso cómo se pueden verdaderamente fraccionar las actividades en trozos muy pequeños —y conseguir que el personal se motive— si uno lo intenta” (315).
8. *Filosofía*: “las empresas sobresalientes profesan una filosofía profundamente arraigada” (316). En general, hay que depositar la confianza en los empleados y

directivos. El control es muy limitado, así que se les socializa y se les confía libertad y autonomía.

Cap. 9: valores claros y manos a la obra

319-333

319: *Supongamos que se nos pidiera un consejo de utilidad general para la gestión, una verdad que fuéramos capaces de extraer de la investigación de las empresas sobresalientes. Podríamos sentir la tentación de replicar «Establezca un propio sistema de valores. Decida qué es lo que propone su compañía. ¿De todo lo que hace su empresa, qué es lo que más enorgullece a todos sus miembros? Imagínese que han pasado diez o veinte años y vuelva la vista atrás: ¿Qué es lo que más les satisfaría contemplar?».*

Los valores no son vagas abstracciones, son útiles y rentables. Pero la mayoría de los directivos los ven inútiles y molestos. Watson escribió “Creo que la verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa puede residir muchas veces en que haya o no sabido aprovechar las grandes energías y aptitudes de su personal” (320).

321: *Todas las empresas sobresalientes que hemos estudiado saben perfectamente qué es lo que se proponen y se toman en serio el proceso de la formulación de valores. En realidad, nos preguntamos si es posible ser una empresa sobresaliente sin tener una idea clara sobre los valores y sin poseer los más apropiados valores.*

Son importantes los valores en sí, el modo en que están expresados y cómo se articulan. Se transmiten por medios formales y, lo que es más efectivo, por otros más sutiles como las leyendas, metáforas o anécdotas. La memoria anual de las empresas sobresalientes hace mención expresa a los valores. Y éstos son diferentes en cada empresa. Cada una es distinta. “Esa es la razón de que la mayoría de ellas se mostrasen tan bien dispuestas a compartir información con nosotros. Están convencidas de que nadie puede copiarlas” (324). Pero comparten características comunes:

1. Los valores se expresan de forma preferentemente cualitativa. Incluso cuando se habla de beneficios, éstos son ambiciosos pero imprecisos.
2. Los valores atañen a todas las personas de la empresa, no sólo a los peldaños más altos (directivos).
3. Se vive con contradicciones y se resuelven con éxito: coste frente a informalidad, orientación al control frente a orientación hacia las personas...
4. Se comparte un mismo grupo de convicciones: por ser los mejores, por la importancia de los detalles, por la calidad, por las personas, por la innovación, por la informalidad en la comunicación, por el reconocimiento, por la aceptación del fracaso.
5. Los valores se originaron por la acción de un líder que usualmente fue el fundador de la empresa. Líderes perseverantes y altamente preocupados por el contenido y transacción de los valores.
6. La gestión itinerante. Según Ogilvy, “No llame usted a la gente al despacho: eso les asusta. Vaya a verlos a su despacho” (331). Hay que visitar las tiendas, las unidades de producción, las divisiones...
7. Un staff que comparte el modo de pensar y actuar del líder.

336: *Es un hecho que la mayoría de las absorciones salen mal. No sólo no se logran casi nunca los efectos sinérgicos de que tanto hablan muchos ejecutivos, sino que lo más probable es que el resultado sea catastrófico. Frecuentemente, los directivos de la empresa absorbida acaban por marcharse dejando tras ellos tan sólo el caparazón y algunos bienes de equipo devaluados. Y lo que es más importante, las absorciones, incluso las pequeñas, consumen una cantidad excesiva del tiempo de la alta dirección, tiempo que se le roba a la actividad principal.*

337: *Nuestro principal hallazgo es claro y simple. Las empresas que aun ramificándose (ya sea por absorción o por diversificación interna) permanecen fieles a la máxima de «zapatero a tus zapatos» superan a las otras en resultados. (...) Por consiguiente, parece que cierto grado de diversificación sirve de base para la estabilidad a través de la adaptación; pero que la diversificación a todo trance nunca funciona, sea cual sea su grado.*

Según Rumelt, “Las empresas que se ramifican algo, pero que todavía son fieles a su campo de competencia principal, superan en resultados a todas las demás” (339). Es decir, la simpleza o la diversificación en campos variopintos son igualmente negativos. Lo aconsejable es mantener una línea principal y una diversificación alrededor de ésta.

Christopher Lorenz comunica los resultados de un estudio donde “se llega a la conclusión de que las empresas europeas pioneras hicieron más hincapié en la especialización que en la diversificación y prefieren la expansión interna a las fusiones o las absorciones” (340).

343: *La pregunta crucial es, pues: ¿cómo han evitado caer en estas trampas las empresas sobresalientes? La respuesta es sencilla. Las empresas sobresalientes no tantean en aguas desconocidas con ambos pies. Más aún, cuando introducen el dedo gordo de un pie en esas aguas y no les va bien, abandonan rápidamente el experimento. Por regla general, las empresas que destacan por sus resultados han progresado principalmente mediante la diversificación internamente generada, dando un sólo paso fiable cada vez.*

345: *Prácticamente todo el crecimiento de las empresas sobresalientes se ha generado en su interior. En las pocas absorciones realizadas se siguió una regla sencilla. Fueron pequeños negocios que podían asimilarse con facilidad sin cambiar el carácter de la organización absorbente. Y lo bastante pequeños para que si fracasaba, la empresa pudiera desinvertir o amortizar la inversión sin un perjuicio financiero sustancial.*

“Desgraciadamente la grandeza lleva aparejada la complejidad. Y la mayoría de las grandes empresas responden a la complejidad con la complejidad, diseñando sistemas y estructuras complejos. Luego contratan más staff para poder absorber toda esta complejidad y ahí es donde empieza el erro” (351). Una gran empresa debe mantener una estructura sencilla, concentrándose en que “todo resulte comprensible para las decenas o centenares de miles de personas que han de conseguir que las cosas se hagan” (351).

La sencillez implica: (1) seleccionar una dimensión como principal (el producto, la geografía o la función, por ejemplo) que sale ganando cuando hay conflictos con otras dimensiones; (2) flexibilidad en sus respuestas ante cambios en el entorno; (3) preocupación para unificar la organización, y (4) mantener divisiones entre productos.

354: Un ejemplo estupendo de sencillez estructural, a pesar del tamaño, es el de Johnson & Johnson. Esta empresa constituye un ejemplo del ideal de mantener una estructura sencilla, divisionalizada y autónoma, llevado hasta sus últimas consecuencias. Como hemos visto, J&J es una empresa con una cifra de ventas de 5 mil millones de dólares, fragmentada en 150 divisiones independientes, de un tamaño medio de poco más de 30 millones de dólares. Las divisiones se denominan «compañías» y al frente de cada una de ellas está un «presidente del consejo de administración». Están aglutinadas en ocho grupos de hasta veinte compañías cada uno, reunidas con arreglo a criterios de similitud geográfica o de producto. Aunque ninguna de ellas sea verdaderamente independiente en el sentido de poseer acciones propias, los «consejos de administración» son activos y protegen a sus respectivas divisiones contra interferencias no deseadas (y a menudo innecesarias) de la sociedad matriz.

J&J cuenta, además, con más de 55 divisiones de productos de consumo, cada una con sus propias actividades de marketing, distribución e investigación.

Las características que definen este tipo de divisiones de producto ayudan a comprender la ventaja de esta filosofía de la fragmentación:

1. Las principales funciones (desarrollo, finanzas...) Están presentes en cada división.
2. Las divisiones proliferan constantemente.
3. Se establecen pautas casi automáticas para la puesta en marcha de una nueva división.
4. Se favorece el tránsito de personal entre divisiones.

Todo ello favorece un staff reducido, especialmente en la oficina central. Y su reducción ayuda también a la autonomía de las divisiones. Por ejemplo, Emerson Electric tiene 54 mil trabajadores y sólo 100 empleados en sus oficinas centrales.

Un esquema para el futuro

Una gran empresa para los tiempos que corren requiere una buena organización que señala tres necesidades: “necesidad de eficiencia en lo que respecta a los elementos fundamentales; necesidad de innovación periódica y necesidad de evitar el anquilosamiento asegurando al menos una moderada capacidad de respuesta a las mayores amenazas. Por consiguiente, consideramos que la «forma» estructural resultante se ha de basar en «tres pilares», cada uno de los cuales responde a una de dichas necesidades fundamentales. Para satisfacer la necesidad de eficiencia en lo fundamental, tenemos el pilar de la estabilidad; para responder a la necesidad de innovación periódica, el pilar de la iniciativa, y para evitar la calcificación, el pilar de la «eliminación de hábitos»” (361).

- Pilar de la estabilidad: estructura sencilla, un buen sistema de valores duraderos, división basada en el producto y actividad orientada al mercado.
- Pilar de la iniciativa: máxima de “lo pequeño es bello”, segregar las actividades, staff reducido, autonomía.

- Pilar de la erradicación de hábitos: reorganización periódica (nuevas divisiones y productos, selección de personal de talento, adaptación a las necesidades).

Cap. 12: tira y afloja simultáneo

365-373

365: El tira y afloja simultáneo entre centralización y descentralización, el último de nuestros «ocho fundamentos» del ejercicio de la gestión sobresaliente, es más bien un resumen de los anteriores. Abarca gran parte de lo que se ha tratado antes y surgió a través de un proceso de síntesis. En esencia es la coexistencia de una firme gestión central y una máxima autonomía individual, lo que podemos definir como el principio de «yo me lo guiso y yo me lo como». Las empresas que practican el principio del tira y afloja están, por un lado rígidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten (incluso fomentan) la autonomía, la iniciativa y la innovación por parte del personal no directivo. Lo hacen literalmente mediante la «fe», es decir, mediante los sistemas de valores.

Unas propiedades se dejan a la autonomía de las divisiones y grupos. Otras son rígidamente conservadas y el sistema central las mantiene, como son los valores y la atención al cliente, la preocupación por la calidad. “La calidad hace que la atención se centre en la capacidad de innovación: hacerlo todo lo mejor posible para cada cliente en cada producto; por consiguiente, es un acicate para la productividad, para el entusiasmo automático y el enfoque hacia el exterior” (368).

La empresa excelente vive en un continuo tira y afloja, en un mar de aparentes contradicciones (algunos directivos japoneses no pueden explicar qué tipo de organización tiene su empresa, es como si no la hubiera, al tiempo de ser las organizaciones más adaptativas). Lo curioso es que las contradicciones parecen fuertemente reales desde fuera, pero no desde dentro de estas empresas, cuyas decisiones son positivas para ambos extremos de la contradicción.