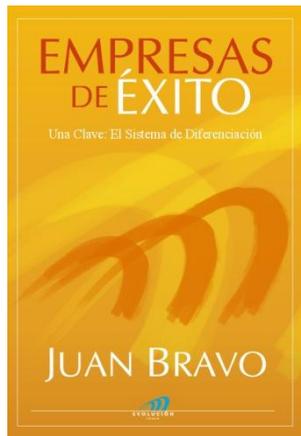


EMPRESAS DE ÉXITO

Una Clave: El Sistema de Diferenciación

Versión resumida
(Extractos de la versión original)



Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2005
Inscripción N° 145.346, febrero de 2005
ISBN 956-7604-11-8, mayo de 2005
Derechos reservados, jbravo@vtr.net
(2005, 150 páginas, 21 x 14 cm.)

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl.

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl, info@evolucion.cl
Santiago de Chile

Contenido

CONTENIDO	3
INTRODUCCIÓN.....	4
<i>Hacer bien las cosas</i>	5
<i>Lo que hacemos muy bien: el sistema de diferenciación</i>	6
<i>Un recorrido por las mejores prácticas</i>	7
CAPÍTULO 1. EL CONTEXTO, DESAFÍOS Y SOLUCIONES.....	8
1.1. <i>Competitividad de clase mundial</i>	13
1.2. <i>Soluciones de clase mundial</i>	13
CAPÍTULO 2. EL SISTEMA DE DIFERENCIACIÓN	15
2.1. <i>Búsqueda de la esencia de la organización</i>	16
2.2. <i>Habilidad central</i>	17
CAPÍTULO 3. ELEMENTOS AVANZADOS DE DIFERENCIACIÓN	19
3.1. <i>¿Pocos Clientes?</i>	20
3.2. <i>¿Con marca propia?</i>	22
CAPÍTULO 4. APLICACIONES DEL SISTEMA DE DIFERENCIACIÓN	24
4.1. <i>El caso Integramédica</i>	25
CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	28
5.1. <i>¿Qué es una organización?</i>	30
5.2. <i>Definición de organización</i>	32
CAPÍTULO 6. LA ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA.....	33
6.1. <i>Emoción e intensidad</i>	35
CAPÍTULO 7. ALINEAR... TODO, EN BUSCA DE LA ARMONÍA.....	36
7.1. <i>Negociar intereses</i>	37
7.2. <i>Construir un sistema de señales</i>	39
CAPÍTULO 8. LAS RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA	40
8.1. <i>Centrarse en la misión del negocio</i>	42

Introducción

“Un concepto de erizo [la estrategia de la compañía] no es una meta de ser los mejores, ni es una estrategia para ser los mejores, ni es la intención o plan de ser los mejores. Es entender en que puede uno ser mejor”.

Jim Collins en “Empresas que sobresalen” (p. 155)

Este es un libro acerca de las empresas de éxito, aquellas con una gestión que las lleva a diferenciarse. El objetivo es aprender a lograr lo mismo con nuestra empresa.

◇ **Las empresas se distinguen porque *hacen las cosas bien* y porque algunas prácticas las hacen excepcionalmente bien.**

En un contexto de buenas prácticas de gestión (*hacer las cosas bien*) la tesis es que las empresas exitosas se distinguen por algunas pocas prácticas excepcionales.

Porque así como existe la gestión por competencias¹ dirigida a las personas, también existe una gestión por competencias corporativa. Las empresas con estas prácticas son claramente más exitosas.

¹ La gestión por competencias incluye actitudes, conocimientos y habilidades

Hacer bien las cosas

“Hacer bien las cosas” se refiere a una ocupación permanente por una gestión de excelencia, en todos los ámbitos, por ejemplo:

- Tener los clientes contentos
- Tener trabajadores motivados (tema más de cultura y ambiente que de incentivos monetarios)
- Evitar gastar más de lo que ingresa
- Disponer de productos de calidad (desde la perspectiva del cliente)
- Ser competitivos y hacer competitivos a nuestros clientes
- Trabajar en armonía con el medio (proveedores, gobierno, comunidad, etc...)
- Diseñar procesos eficientes y eficaces, con mejora continua
- Elaborar una estrategia inspiradora, con participación y continuidad
- Cuidar que la distribución entre los costos sea equitativa
- Desarrollar el liderazgo y el trabajo en equipo como forma de relacionamiento a todo nivel

◇ ***Hacer bien las cosas* le permitirá un buen pasar a su organización, es una condición necesaria pero no suficiente para distinguirse. Necesita además del sistema de diferenciación.**

Estas y otras acciones son la base de una buena gestión de empresas, donde hay armonía y no stress porque todos participan.

Lo que hacemos muy bien: el sistema de diferenciación

Además de hacer las cosas bien, las empresas exitosas se distinguen por un pequeño número de prácticas que hacen muy bien, les hemos llamado: “El sistema de diferenciación”, es decir, una habilidad central y al menos cuatro elementos diferenciadores.

En el sistema de diferenciación quedan recogidas cinco prácticas únicas para cada organización que representan su mejor hacer.

◇ **Las acciones que las empresas “hacen excepcionalmente bien” son diferentes para cada una y se reflejan en “El sistema de diferenciación”.**

Un sistema de diferenciación es imposible de copiar. Sí es posible aprender de su funcionamiento, por eso incluimos los casos de Integramédica, Transtecnia Chile Ltda., IST, BancoEstado y Enami Ventanas en el capítulo siguiente.

Hemos seleccionado un rombo para representar la idea.

Tiene un centro que representa la habilidad central y cuatro puntas que corresponden a los principales elementos de diferenciación.



Un recorrido por las mejores prácticas

En los diferentes capítulos del libro hacemos un recorrido por las mejores prácticas de la gestión de empresas. El objetivo es disponer de un abanico de posibilidades para reconocer o comenzar a crear en nuestra propia organización el sistema de diferenciación.

O simplemente apreciar que tal vez sea una práctica que no es parte del sistema de diferenciación de nuestra empresa y que igual trataremos de hacer bien.

Un aspecto central del libro es que se sustenta en el aprendizaje acerca de *visión sistémica*, también conocido como *pensamiento sistémico*.

Capítulo 1.

El contexto, desafíos y soluciones

“Al entrar en la era de la abundancia, tenemos que dejar de creer que las empresas pueden dominar cualquier tema o situación [a propósito de focalización de los negocios]. Ya hace tiempo, en 1776 el economista Adam Smith apuntó que a medida que creciera el tamaño del mercado, aumentaría en igual medida el grado de especialización [de las empresas]. Dos siglos después, ya no quedan límites geográficos que conquistar. Hemos llegado”.

Nordström y Ridderstråle en “Funky business” (p. 139)

El mundo está cambiando (obvio) y las empresas de éxito también...

Es curioso, la mayoría de las empresas (las no exitosas) actúan más bien queriendo detener el mundo e insisten hacer lo mismo de siempre...

En fin, suponiendo que una empresa quiere ser exitosa, ¿hacia dónde orientar el cambio?

Más que reiterar lo que se puede encontrar en cualquier libro de economía —comenzando por *La Riqueza de las Naciones*, de Adam Smith— la intención es señalar algunas ideas, nuevas o antiguas, que están cambiando el mundo y la forma en que se están enfrentado los desafíos de productividad en los países y organizaciones.

Son nuevas variables de la economía mundial que complementan a las tradicionales y en algunos casos las reemplazan.

Por ejemplo, las siguientes:

- Globalización o mundialización.
- Amplios procesos de integración.
- Inteligencia emocional.
- Desarrollo extenso de Internet y del comercio electrónico.
- Desarrollo acelerado de tecnologías de información y de comunicación.
- Economía social de mercado como paradigma deseable predominante.
- Tendencia a la reducción de la jornada de trabajo.
- Dificultad creciente para conseguir nuevo empleo.
- Incentivos a la creación de empleos, principalmente con el emprendimiento.

◇ **Preparación continua de las personas, especialmente en el *peldaño anterior*, es decir, aprendizaje anticipado de las competencias necesarias para un cargo más alto.**

- Bajas tasas de interés.
- Economía del bienestar.
- Se busca guiar la economía, más que centralizar.
- Percepciones de las personas como parte de las decisiones económicas.
- Mayor libertad de las personas.
- Desarrollo y aplicación de la ética y los valores.
- Complejidad de las relaciones nacionales, internacionales y la economía.
- Mayor responsabilidad social.
- Aplicación amplia de la planificación y el análisis de riesgos, en una línea muy clara de orientación al

futuro y diseño de escenarios posibles (prospectiva).

- Orientación al cliente.
- Visión sistémica, lo cual se aprecia en la aplicación de la integralidad y consideraciones de bien común en los proyectos y empresas.
- Aplicación de variadas formas de aprendizaje: compartido, con difusión y almacenamiento de proyectos y uso de bases de conocimiento.

◇ **Edificación progresiva o construir desde la etapa anterior, en una línea de trabajo evolutiva más que revolucionaria.**

- Integración con el medio en todo sentido.
- Mayores posibilidades de autoorganización, autonomía, delegación y participación.
- Búsqueda amplia de opciones o enfrentar con éxito desafíos desconocidos, lo cual lleva al desarrollo de habilidades para reconocer oportunidades.
- Creatividad, innovación y cambio permanente como paradigma predominante.

Hablando de la amplitud del cambio, es ilustrativo citar a los investigadores Alvin y Heidi Toffler (1994, p. 343): “Nada distingue tanto de modo más asombroso a este momento de la historia de otros períodos anteriores como la aceleración del cambio. Cuando hace muchos años nosotros formulamos por primera vez en *El Shock del Futuro* esta puntualización, aun era preciso convencer al mundo de que los acontecimientos se precipitaban. En la actualidad, son pocos los que lo dudan. Es palpable que los hechos se producen cada vez con mayor rapidez”.

Siguen los autores, anticipándose a los hechos internacionales que hemos conocido desde el cambio de milenio (ibid, p. 343-344): “Esta aceleración, en parte impulsada por una comunicación más veloz, significa que casi de la noche a la mañana pueden materializarse las zonas de conflicto y estallar en el sistema global. Los acontecimientos dramáticos exigen una respuesta antes de que los gobiernos hayan tenido tiempo de digerir su significado e impacto... Sin embargo, la aceleración no es la misma en el sistema global entero. El ritmo general de la vida, desde las transacciones económicas a la cadencia de los cambios políticos, las innovaciones tecnológicas y otras variables, es más lento en las sociedades agrarias, un tanto más rápido en las sociedades industriales y progresa a una velocidad electrónica en los países que experimentan la transición a las economías de la tercera ola”.

Una tercera ola que Drucker también llama sociedad del conocimiento, lo cual se aprecia principalmente en el impresionante avance de las tecnologías de información y las comunicaciones.

◇ **Lo importante es definir la estrategia de la organización, generalmente orientada al desarrollo de fortalezas para lograr ventajas competitivas.**

Son importantes estos comentarios porque ayudan a definir la dirección, en la misma línea aporta Ezequiel Baró (2002, p. 16): “Quizás sea más apropiado decir que, desde hace más de cincuenta años ha tenido lugar una aceleración continuada de la tasa de innovación en el ámbito de las mencionadas tecnologías de información y de las comunicaciones. Al

respecto, Abramovitz y David sostienen que esta discontinuidad tecnológica se basa en el decantamiento previo de las economías industriales hacia las actividades intensivas en conocimiento. Sin embargo, cabe admitir que con las tecnologías de información y las comunicaciones —que han permitido un incremento extraordinario de las capacidades de tratamiento, almacenamiento y transferencia de la información a nuestra disposición— las economías basadas en el conocimiento han encontrado una base tecnológica adecuada para su plena expansión”.

Sigue Baró (ibid, p. 20): “En la nueva economía basada en el conocimiento, las firmas han de basar su competitividad en recursos distintivos, duraderos y difíciles de imitar por las demás empresas.”.

◇ **Para desarrollar fortalezas, el trabajo se organiza cada vez más en forma horizontal e integral.**

Con base en los trabajos de Frank Ostroff y Douglas Smith respecto a la *Organización horizontal*, María de los Ángeles Gil aporta algunas características de esta forma de organización (2003, p. 275): “El trabajo se organiza en torno a varios procesos del negocio o flujos de trabajo. El trabajo y su gestión se realizan por equipos y no por personas. La jerarquía vertical por funciones se sustituye por un sistema de equipos jerárquicos también. La evaluación, la toma de decisiones y la asignación de recursos se centran en la mejora continua de resultados. Los sistemas premian tanto el desarrollo de capacidades a nivel individual, como los resultados conseguidos por los equipos”.

1.1. Competitividad de clase mundial

Ya es sabido que al abrir nuestra economía al mundo tendremos mucho más competidores, también es cierto que se nos abren grandes oportunidades...

Sobrevivir y aprovechar las oportunidades pasa por ser competitivos, no en el sentido confrontacional, como cuando “hay que destruir a la competencia”, donde, siguiendo a Humberto Maturana, “se nubla la visión y se cierra la inteligencia”. El sentido correcto es de inserción, bien reflejada en niveles de calidad y eficiencia de nivel estándar en mercados exigentes. Ni siquiera estamos hablando de innovaciones, eso vendrá después, sino solamente del requisito de entrada: competitividad de clase mundial.

La competitividad de clase mundial tiene que ver con la gestión por competencias, tanto a nivel personal como organizacional. Se trata de lograr el desarrollo de nuestras mejores competencias, entendidas como habilidades, actitudes y conocimientos.

◇ **Para lograr la inserción es requisito conocer las competencias de éxito en las empresas de clase mundial.**

Es decir, más allá del *Benchmarking* a nivel de procesos, ahora la exigencia es la comparación a nivel de las competencias.

1.2. Soluciones de clase mundial

¿Qué hacer? Desde el punto de vista de armonía que propone la visión sistémica, si tenemos *problemas de*

clase mundial, se requieren *soluciones de clase mundial*. Ver los hechos, lo que efectivamente funciona en las empresas para la competitividad, más allá de modas, técnicas o herramientas específicas.

Algunos grandes lineamientos surgen poco a poco:

- a) Desarrollar un modelo de negocios que guíe la transformación
- b) Implementar el cambio siguiendo los factores de éxito más habituales
- c) Fortalecer la energía vital
- d) Conocer el sistema de diferenciación

Los podemos analizar con mayor detalle.

•••

Capítulo 2. El sistema de diferenciación

“La frontera entre lo que es juego y lo que no ha quedado un poco difuminada”.

Bill Gates en “Camino al futuro” (p. 229)

Destaquemos que *lo que hace la diferencia en una empresa no es lo que hace menos mal sino lo que hace muy bien*, esto significa destinar a las fortalezas el máximo posible de tiempo. ¿No le parece revolucionario? Es exactamente al revés de como lo aprendimos en el colegio, donde nos gastábamos todo el tiempo en llevar las debilidades a un punto de rendimiento mediocre y las fortalezas quedaban abandonadas.

Si la gestión de la empresa está bien y sus resultados son de excelencia, el sistema de diferenciación surge de observar que el éxito “se nota” cuando se produce una “masa crítica” de factores de diferenciación.

Esa masa crítica son al menos cinco factores que se retroalimentan entre sí formando un sistema de diferenciación. Son cinco factores únicos para cada organización. Sería difícil encontrar dos empresas con el mismo sistema de diferenciación, lo veremos con los ejemplos del capítulo tercero.

No es, por ejemplo, la rapidez en la entrega, finas terminaciones o calidad, sino la mezcla particular que resulta de combinar diferentes “cantidades” de cada uno de esos u otros elementos, hasta lograr un “balance armonioso”.

2.1. Búsqueda de la esencia de la organización

Una ocupación predominante en la búsqueda del sistema de diferenciación es encontrar la esencia de la organización, aquella que la identifica. Como la esencia del cuadro que pinta el artista. Es la combinación única que se produce entre la habilidad central y los principales factores de diferenciación, tal como se aprecia en la figura 2-1, el núcleo es la habilidad central de la empresa y su entorno inmediato los factores de diferenciación.

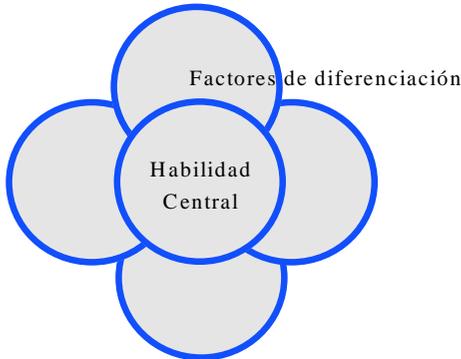


Figura 2-1. Un sistema de diferenciación

La esencia de la empresa es tan fundamental que toda la estructura organizacional y los procesos están a su servicio.

CADA SER HUMANO ES ÚNICO

Esto concuerda con lo que plantea Humberto Maturana en todos sus libros, respecto a que cada ser humano es un caso único y original... igual que las empresas.

EN BÚSQUEDA DEL SENTIDO DE LA VIDA

Así como el ser humano, según Viktor Frankl, fundador de la logoterapia, está en última instancia

en búsqueda del sentido de la vida, las personas que integran la organización también deben preguntarse cuál es el sentido de la existencia de ésta, el rol que le toca jugar en la sociedad... su esencia.

LA ESENCIA SE RECUERDA

Es de conocimiento general que nuestro cerebro almacena información bajo algún rótulo. Por ejemplo, piense usted en cómo tiene clasificada a la gente que le rodea, generalmente es por alguna asociación con la familia, la empresa a que pertenece o alguna otra característica suficientemente destacada.

◇ **Cuando la esencia de la organización es clara y se refleja al exterior, los clientes la recordarán.**

2.2. Habilidad central

Es indispensable que busquemos nuestra mejor habilidad, aquélla por la que nos reconocerán en la sociedad. La idea es obtener un enunciado lo más preciso posible, por ejemplo:

- En Transtecnia Chile es su capacidad organizativa.
- Para Coco Legrand —conocido humorista chileno— es su capacidad de comunicar.
- Benetton se distingue por sus diseños.
- Santiago Ferretti —del rubro de chalecos y muebles finos— se distingue por su creatividad.

◇ **La habilidad central de la organización nace de sus fortalezas.**

Las fortalezas

Ya indicamos que *lo que hace la diferencia en una empresa no es lo que hace menos mal, sino lo que hace muy bien.*

La idea es destinar a las fortalezas el máximo de tiempo y recursos para acrecentarlas y llevarlas a un nivel de excelencia, hasta lograr lo que denominamos una *habilidad central*.

• • •

Capítulo 3. Elementos avanzados de diferenciación

“Un hecho que hará que, en el futuro, esta ubicuidad de habla se mueva con mayor rapidez que en el pasado, es la miniaturización. Las computadoras se están haciendo cada vez más y más pequeñas. Se puede suponer que, el día de mañana, llevaremos en la muñeca lo que hoy tenemos ubicado en el escritorio y que ayer llenaba todo un cuarto”.

Nicolas Negroponte en “Ser digital” (p. 152)

Existen infinitos elementos de diferenciación y lo que es bueno para una no tiene porque serlo para otra organización.

Solamente en carácter de ejemplo, veremos algunos que están sirviendo a muchas empresas exitosas, los siguientes:

- ¿Pocos Clientes?
- ¿Con marca propia?
- Alianzas entre empresas
- Integración vertical
- El tamaño
- Negocios relacionados
- Marketing directo
- Telemarketing
- Venta directa
- Tecnología de información

3.1. ¿Pocos Clientes?

Supongamos que usted es dueño de una empresa pequeña que cuenta con menos de diez clientes, tal vez solamente uno, a quienes usted conoce profundamente, ¿le han dicho que eso es muy peligroso, porque produce dependencia y afecta sus posibilidades de crecimiento? ¿Ha recibido presiones en el sentido de estructurar un departamento de ventas formal? Sin desconocer que en ocasiones esas opiniones son ciertas, veremos que tener pocos clientes puede ser un importante elemento de diferenciación para algunas organizaciones.

Su observación tal vez sea, ¿cuáles son las ventajas de tener pocos clientes? Enumeremos algunas:

◇ **Con pocos clientes la atención es personalizada y efectuada al más alto nivel, *por usted mismo*. En tal caso se *siente* de inmediato el valor que usted agrega. También a sí mismo, porque se establecen relaciones de familiaridad con los clientes.**

- Puede conocer de primera mano las necesidades concretas del cliente y adaptar su servicio para ofrecer una respuesta a la medida.
- Disminuye el riesgo de perder clientes debido a mejores ofertas de empresas afines. Los mismos clientes nos cuidarán como proveedores y advertirán oportunamente de lo que sucede...
- Su costo de ventas disminuye casi a cero ¿Ha calculado cuanto le costaría tener vendedores?

Además del sueldo, considere beneficios, teléfono, escritorio, recursos administrativos, espacio físico, etc... Si la suya es una empresa típica, ese costo sería, más o menos, un 15% sobre el costo total, lo que podría ser la diferencia entre la vida o muerte de la organización.

- Puede disponer de más tiempo para usted y sus clientes. Resulta paradójico, pero muchas veces el tiempo destinado por el ejecutivo a interactuar con los vendedores (reuniones, aclaraciones, resolver malos entendidos, motivación,...) es mayor al que emplearía si atiende él mismo a sus clientes principales. Naturalmente, esto es válido para empresas pequeñas o medianas.

MI EXPERIENCIA CON POCOS CLIENTES

Como consultor, mi propia experiencia concuerda con este punto. Dispongo de escaso tiempo, así es que en un período determinado sólo puedo atender un reducido número de clientes, con los cuales cultivo una relación de confianza —en consultoría no puede ser de otra forma— que incluye creer en la palabra...

◇ **Al cultivar una relación más profunda con el cliente, se puede realizar en conjunto con él una proyección de la demanda, ayudarlo en otras áreas, conseguir apoyo financiero para su propio mejoramiento tecnológico, etc...**

- La distribución de su producto se simplifica, hasta se puede contar con la ayuda del cliente.
- La cobranza es particularmente simple.

Cuando el esquema funciona bien, parte de las economías que usted realiza (ventas, cobranza, financiamiento, etc...) las puede traspasar al cliente como disminuciones en el precio o incrementos en la calidad, lo cual reforzará la relación.

Estamos hechos para la colaboración, por lo tanto, este es un esquema que nos queda bien, es grato, se establecen relaciones de amistad y su cliente actuará sobre la base de confianza....

3.2. ¿Con marca propia?

Observando con atención lo que sucede en torno a las marcas, se pueden apreciar algunas tendencias:

◇ **Las marcas continuarán siendo una buena forma de invertir en prestigio, aunque los esfuerzos de marketing y promoción tendrán que ser incrementados si se desea solamente conservar el porcentaje del respectivo mercado.**

- Los clientes tienen un interés creciente en saber que hay detrás de la marca ¿una compañía seria y prestigiosa o sólo una imagen comercial? ¿En la organización que hay detrás, se preocupan de la ecología, comunidad, bienestar del trabajador y, sobre todo, de la calidad?
- Se puede confiar en la fidelidad a la marca de los actuales clientes solamente en el corto plazo, más allá depende de la inversión que se haga en

imagen, como en el caso de Coca Cola y su enorme presupuesto para publicidad.

¿Qué es una marca?

•••

Capítulo 4. Aplicaciones del sistema de diferenciación

“La misión de forjarse una autoridad sirviendo a aquellos que están bajo su responsabilidad puede dar a ese hombre, o a esa mujer, un verdadero objetivo en esta vida. Es una misión que conlleva un propósito y un sentido [A propósito del liderazgo personal]”.

James Hunter en “La paradoja” (p. 163)

Veremos aquí algunas aplicaciones del sistema de diferenciación. Los casos son: Integramédica, Transtecnia Chile Ltda., IST, BancoEstado y Enami Ventanas. Incluyo una breve reseña de cada uno de ellos con base en investigaciones publicadas en mis libros anteriores: “Reingeniería de negocios”, “Planificación Sistémica”, “Análisis de Sistemas”, “A la Salida del Túnel” y “Gestión de Procesos”, principalmente.

El objetivo es apreciar el sistema de diferenciación en la práctica, en el contexto que proveen varias empresas exitosas. Recuérdese que la propuesta del libro es que estas empresas hacen una buena gestión y que algunas prácticas las hacen excepcionalmente bien, estos son los elementos incluidos en el sistema de diferenciación.

Solamente en carácter de ejemplo, una lista de elementos de diferenciación se presentó en los capítulos uno y tres.

4.1. El caso Integramédica

Integramédica es la principal asociación médica privada de Chile, ya posee catorce torres en Chile, 12 en Santiago y 2 en regiones (IV y VIII). La primera está en funcionamiento desde 1994, además de 30 puntos de tomas de muestra de laboratorio. Actualmente atienden más de 1.500 profesionales de la salud, de los cuales alrededor de 1.100 son médicos y se realizan sobre 3.000.000 de prestaciones anuales.

El modelo de atención tiene varios elementos distintivos: Red de centros que ofrecen todas las prestaciones, servicios de laboratorio y procedimientos que requiere el cliente con la mejor relación costo calidad, excelente cobertura geográfica, ahorro de tiempo, seriedad técnica y profesionales acreditados, por el momento en el ámbito de la atención ambulatoria.

El modelo de negocios se caracteriza por ser un “negocio de flujos”, con un nivel bajo de inversiones (los inmuebles se arriendan y las adquisiciones de equipamiento se hacen por leasing). También ha sido de integración y de optimizar costos, particularmente en el área de administración, además los principales ítemes de costos operacionales son variables, del orden del 75%, de tal manera de reducir riesgos.

◇ **Todo esto fue la visión de un equipo de profesionales médicos, liderados por Francisco Guerrero. Una visión realizada gracias, tal vez, a que fue... compartida.**

Sigo de cerca la carrera de Francisco desde hace más de 25 años y he visto cómo ha inspirado a grupos cada vez mayores de médicos. Al principio, en 1990, quince médicos aportaron los recursos para la adquisición de un piso, el grupo creyó en él.

Luego fue necesario reunir el pie para la primera torre, dinero que esta vez provino de más de 100 médicos que otra vez creyeron en Francisco y pusieron el dinero a su disposición.

A principios de 1996, nuevamente la expansión del negocio requería de más recursos, esta vez más de 400 médicos nuevamente creyeron en el proyecto. Varios de ellos aportaron los ahorros de toda su vida sin más seguridad que la palabra de Francisco. Llegó a tal punto el grado de confianza y convocatoria que se excedió la meta.

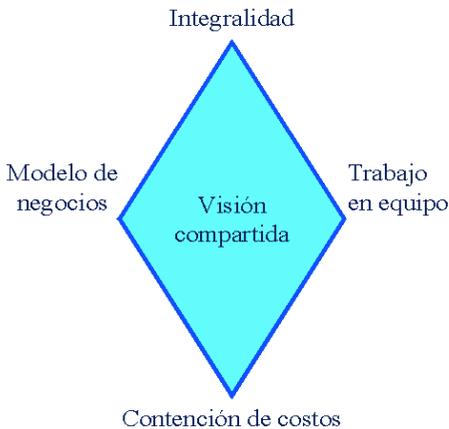
Integramédica tiene hoy (2005) entre sus socios minoritarios a General Electric, se encuentra en etapa de consolidación de sus centros y se apresta a iniciar actividades en el negocio de las clínicas.

Esta es una historia de visión compartida con un grupo reducido que se ha mantenido compacto y leal. Es una historia donde gran parte de la motivación ha sido hacer las cosas en forma diferente...

◇ **Lo curioso de estas y otras experiencias, es que las personas trabajan, se afanan, alegran y sufren lo mismo para llegar hasta una meta cercana que a una lejana, aunque el resultado es muy diferente...**

¿Qué limitaciones impiden alcanzar altas metas a las empresas? En un ambiente típico donde se inventan todo tipo de excusas y objeciones para evitar realizar un sueño y liberar las energías, la pregunta debiera ser *¿por qué no?...*

El sistema de diferenciación en Integramédica



...

Capítulo 5. Desarrollo de la organización

“Las divisiones de automóviles tienen derecho a comprar afuera en lugar que a las divisiones de accesorios de su compañía si pueden conseguir una pieza a un precio menor o de una calidad mejor. A su vez, las divisiones de accesorios tienen derecho a vender afuera, incluso a un competidor directo de las divisiones de automóviles de su compañía si pueden realizar mejor negocio... Su existencia fortifica a ambas partes”.

Peter Drucker en “La Gerencia de Empresas” (p. 278)

El objetivo de este capítulo es avanzar en prácticas más avanzadas de la gestión de empresas, de lleno en la aplicación de *visión sistémica*. En particular la idea es buscar el efecto sistémico de la sinergia. Es decir, donde el todo (el resultado de la organización) excede en mucho a la suma de las partes (los beneficios de los elementos de diferenciación tomados individualmente).

◇ **Con la visión sistémica hacemos un enfoque integral a la organización, para *entenderla y comprenderla* en toda su complejidad.**

Así estaremos en mejores condiciones para ayudar en las necesarias transformaciones competitivas que exigen los nuevos tiempos.

Es sorprendente, cuando alguien o alguna organización invierte un millón en una empresa, ese millón ayudará a crear empleos, dar un servicio útil a la sociedad, generar impuestos para financiar obras de bien público y hasta se multiplicará para dar rentabilidad a los inversionistas ¡parece mágico!

Existen muchos tipos de organizaciones: salud, investigación, beneficencia, negocios, etc... Las conclusiones son válidas para todo tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro, estatales o privadas.

◇ **La empresa es el mecanismo más refinado que inventó la sociedad para la creación y redistribución de riqueza y los países que la promueven son líderes en el mundo.**

En los países dónde se promueven las organizaciones no sólo ganan en cantidad de dinero, sino que también en salud, medio ambiente, equidad y mayor calidad de vida para sus habitantes.

La creación de riqueza tiene sí una condición: *que la empresa sea viable*, lo cual se puede traducir como sinérgica.

La acelerada globalización de los mercados, junto con la creciente integración mundial, producen un efecto de creación y nivelación de la riqueza. Independiente de distorsiones pasajeras, los países que se abren al mundo poco a poco comienzan a nivelar la riqueza de su población. Es lo que sucedió al interior de Europa o Estados Unidos cuando lograron plena integración en el comercio interno, al mismo tiempo que permitían el desarrollo de las organizaciones.

Así es que podemos tener optimismo y fe, porque avanzamos rápidamente hacia la riqueza con equidad.

UN NOBEL PARA LAS EMPRESAS

En un artículo de *The Economist*, un *Nobel para las empresas*, se lee: “Aun cuando se reconoce que la mayoría de las personas son tentadas a entrar al estrellato corporativo por los sueños de riqueza, muy pocos deciden irse a vivir a sus haciendas en el campo tan pronto hayan hecho su fortuna. Para muchos, el éxito permanente de las firmas que ellos crean, salvan o agrandan se convierte en un objetivo en sí... Los negocios de éxito, por otro lado, crean riqueza, empleo y un sinnúmero de productos y servicios deseables”.

5.1. ¿Qué es una organización?

Toda organización es, por definición, “un grupo organizado de seres humanos”. En la figura 5-1 vemos a la organización como un sistema social.

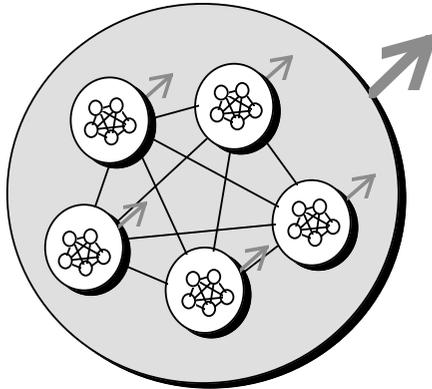


Figura 5-1. Visión de la organización como sistema social

Las interacciones son una clave para entender la organización lo que les suceda a unos nos afectará a todos de una u otra manera.

◇ **Estamos más relacionados de lo que creemos...**

Al visualizar la organización como un sistema social, se entiende que la gerencia actúe para coordinar las interacciones, no para intervenir cada área a través de mandar y controlar.

Las personas están ahí para cumplir con una empresa. Desde este punto de vista, toda organización es empresarial. Ya sea que tenga por objetivo la producción de juguetes, alimentos, la rehabilitación o la producción de cobre. En todo caso, también nos permitimos usar como sinónimos palabras generalmente aceptadas: empresa, compañía y corporación.

◇ **Se puede delinear el perfil de la nueva empresa sobre los cimientos de las tendencias más firmes. La idea es mostrar una silueta que sirva de base para apoyar la toma de decisiones hoy, como la débil luz de un faro lejano que ayuda al capitán de un barco a fijar su rumbo.**

5.2. Definición de organización

Una organización es un sistema social, con identidad y propósito, sus integrantes colaboran para desarrollarla, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades individuales.

...

Capítulo 6. La organización participativa

“Los miembros de un equipo tienen que ser amigos que comparten un objetivo común: mejorar la ejecución de su proceso. No hay lugar para jurisdicciones privadas y programas personales... Para funcionar como equipo, los miembros tienen que trabajar juntos en un determinado local, lo cual no es tan fácil como parece... La reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. El equipo no debe temer la ambigüedad”.

Michael Hammer y James Champy en “Reingeniería” (p. 118)

La empresa es vital para el desarrollo y el bien común de la sociedad moderna. Quienes integran las organizaciones participativas pueden henchir su pecho y sentirse muy orgullosos, su contribución al bien común es enorme... poco a poco la comunidad está tomando conciencia de este hecho y está dándoles el debido reconocimiento.

LOS BUENOS SIEMPRE GANAN

¿Acaso esta conducta altruista es inconveniente para el bolsillo? Todo lo contrario. En 1993, un estudio de la revista *Fortune* demostró que las empresas que respondían a una conducta socialmente responsable eran también las más rentables. ¡Es lógico! En un mundo con mayor información, los consumidores preferirán organizaciones colaborativas. Sólo el oscurantismo y la ignorancia permiten que prosperen negocios antisociales.

La clave de la participación son *las personas*.

Aclaremos que participación no significa permisividad, porque los líderes y los equipos de trabajo no aceptan faltas al cumplimiento de los compromisos o la ética, entonces toman con celeridad las medidas que sean necesarias.

¿Interesa sólo cumplir con la misión de la organización? ¡No! Todos necesitamos también la emoción del juego, el sentirnos útiles luchando por algo que vale la pena.

◇ **Tan importante como la misión es el proceso para cumplir con la misión... Por eso don Quijote de la Mancha le explicaba a Sancho que la felicidad está entre posada y posada.**

Como en el juego de los niños, ellos trabajan tenazmente por escalar un cerro o ganar mayor cantidad de bolitas. Llegar a la cumbre u obtener muchas bolitas no es lo más importante, lo vital para su desarrollo personal y social es estar ahí jugando. Me explico, si usted ve a un niño esforzándose por ganar bolitas y con muy buena intención decide ahorrarle el esfuerzo y regalarle la potencial ganancia, con seguridad le va a producir más decepción que alegría, porque le quita la emoción al juego y lo ablanda para los siguientes retos. Es como el sabor amargo que produce ganar un partido por ausencia del rival.

¿INCENTIVOS POR HACER LO QUE HAY QUE HACER?

Es como el exceso de incentivos, que poco a poco son más importantes que el juego. Es... como pagarle a los niños por las buenas notas en el colegio.

6.1. Emoción e intensidad

De la emoción deriva lo que siempre ha hecho una diferencia en los negocios: la *intensidad*. Esto es lograr una profundidad y una atención en el hacer del día a día que no se logra con imposiciones o manipulación.

La intensidad es un mayor nivel de actividad que permite lograr objetivos que de otra manera serían inalcanzables. Tal vez sea la base de la productividad, porque *es estar ahí, con ganas, con todos los sentidos, la mente y el corazón puestos en lo que hacemos.*

Trabajar con intensidad es saludable para la persona y para la organización. Nada tiene que ver con el estrés. Es... adentrarnos en un terreno muy conocido y que parece un tabú en la administración: la emoción.

◇ **Aquí no se trata de comprar el tiempo de alguien, lo que queremos es que nos entregue su corazón,**

La emoción tiene muchas fuentes y en cualquier empresa influyen prácticamente todas. La emoción surge, por ejemplo, de: nuestros sueños, tradición e historia. De apreciar la necesidad social concreta que estamos satisfaciendo: abrigo, alimentación, consejería, etc...

En muchos casos, la emoción e intensidad proviene de los valores, como los principios éticos, morales o el cumplimiento del deber con los colaboradores, los clientes, la familia, la patria, etc.

...

Capítulo 7. Alinear... todo, en busca de la armonía

“Las empresas mundiales deben, literalmente, compartir un idioma común, el inglés, además de todos los idiomas que se hablen localmente. Conozco dos compañías alemanas que hace cambiaron su lenguaje de negocios oficial del alemán al inglés por esta razón. El talento debe ser accesible en todo el mundo... Lo mismo debe suceder con el «lenguaje» corporativo, esa cultura extraoficial de la organización”.

Kenichi Ohmae en “El mundo sin fronteras” (p. 102)

Se logra la belleza de la armonía cuando hay coherencia entre todos los elementos del sistema, los intereses del todo y de las partes están en la misma dirección, las señales que envía la dirección coinciden con sus palabras, hay transparencia y la información fluye con facilidad.

Se hace indispensable alinear, no supeditar, el interés personal con el interés de la organización. No se trata de producir y producir si la capacidad de ventas es limitada, ni de vender lo que no se tiene. A través de la negociación buscamos *la armonía del conjunto*.

Es necesario desarrollar algunas habilidades básicas:

- Negociar intereses
- Construir un sistema de señales
- Alinear con la cultura de la organización
- Armonizar grupos de interés

- Armonizar costos

7.1. Negociar intereses

En la organización, cada persona tiene un propósito independiente y tal vez diferente de los otros... de aquí la necesidad de negociar y alinear intereses para lograr el propósito del conjunto.

Otra necesidad es la comprensión de los sistemas que existen al interior de la organización y de los sistemas mayores donde se encuentra inmersa.

◇ **Una labor central de los gerentes es conocer las motivaciones de las partes y después negociar, tácita o explícitamente, para lograr que todos los intereses apunten hacia el mismo lado.**

Ackoff dice que *un ejecutivo lidera interacciones*. Es fácil darnos cuenta de esto: si contratáramos a los mejores futbolistas del mundo y los hiciéramos jugar juntos, lo más probable es que el rendimiento no fuera el óptimo.

En la empresa, es característico otorgar incentivos de producción por cantidades de productos que en muchos casos se almacenan, en lugar de incentivar a producir sólo lo que se vende.

- En departamentos de mantenimiento, es frecuente pagar horas extras por reparaciones de maquinarias —y de una u otra forma, siempre hay mucho trabajo— en lugar de pagar por su buen funcionamiento.

- Otro caso es nuestra interacción con los médicos en algunos tipos de programas. Partiendo de la base que el objetivo de la sociedad es el bien común, nuestro negocio es estar sanos. ¿Y el de los médicos?... ¡el negocio de los médicos en esos programas es que hayan muchos enfermos! Porque un médico gana más en la medida que hay más enfermos...

Este es el resultado de una cultura mecanicista... La responsabilidad no es sólo de los médicos —y lo mismo es válido en la mayoría de las profesiones—. Es más, muchos de ellos mantienen su profesionalismo y amor al trabajo bien hecho a pesar de los incentivos equívocos que otorga la sociedad.

Un esquema sistémico sería aquel donde el negocio del médico es la salud y no la enfermedad, es decir, que el médico gane más en la medida que haya más gente sana. Eso es alinear intereses.

Por ejemplo, en la prevención de riesgos ¿a quien o a qué grupo le puede convenir que hayan más accidentes aun cuando no lo diga y tal vez si siquiera lo sepa?... Entendiendo que muchas veces son intereses que residen en capas muy profundas y que pueden operar a nivel subconsciente. Igual es necesario identificarlos y negociar para *alinear intereses*.

◇ **Es la situación típica que se produce cuando el énfasis está en la corrección y no en la prevención. El mensaje es negociar con todos los interesados.**

7.2. Construir un sistema de señales

La gerencia tiene la responsabilidad de velar por mantener la coherencia a través de un *sistema de señales*. Consiste en un conjunto de acciones concretas alineadas con el objetivo deseado.

...

Capítulo 8. Las responsabilidades de la gerencia

“Para ser efectiva, la dirección debe alentar a los gerentes locales a correr riesgos. Pero ello implica tolerancia, capacidad de perdonar. El perdón auténtico incluye el «perdón» y el «olvido». A veces las organizaciones «perdonan» en el sentido de que no despiden a quien comete un error, pero el yerro siempre pesa como una sombra sobre el ofensor. El perdón verdadero incluye «reconciliación», reparación de las relaciones afectadas por el error”.

Peter Senge en “La Quinta Disciplina” (p. 372)

De acuerdo con lo que hemos visto, se comienzan a bosquejar las grandes tareas de la gerencia. Algunas ya son tradicionales, otras pueden resultar novedosas, todas son importantes.

◇ Hay una gran tarea que surge del estudio de los sistemas y que es vital: el líder debe liberar y guiar la energía, tanto de las personas individuales, como de la organización como conjunto.

Cada persona es un mundo de talentos, puede crear, comunicar y evolucionar. La organización también posee una riqueza infinita de posibilidades, el gerente

podría preguntarse: ¿cuáles son sus propiedades exclusivas? o ¿cuál es su identidad y propósito?...

En la empresa sistémica, la preparación de los gerentes es generalizada, evidentemente conocen de su actividad y además saben mucho sobre las personas, estructura de la empresa, procesos, tecnología y ambiente —por supuesto, con estudio formal y permanente en cada uno de esos temas.

Entendemos por “gerente” a la dirección superior de la organización, quien no participa de la operación regular de procesos o unidades, excepto en su diseño.

OTRA DEFINICIÓN DE GERENTE

Peter Drucker, señala: “la definición correcta de un gerente... es alguien responsable por el desempeño de toda la gente de la cual depende su propio desempeño”.

OBJETIVOS DE CLASE MUNDIAL

Richard Schonberger se refiere a una forma de hacer las cosas que permita lograr objetivos de clase mundial, especialmente estos: control total de calidad, producción justo a tiempo, mantenimiento preventivo total y participación de los empleados.

Un gerente debería estar disponible para escuchar y motivar y dar autonomía a sus colaboradores, liberar sus energías y trabajar en equipo.

◇ **El gerente debe ser fuente de inspiración para sus colaboradores. Si no, ¿para qué es un líder?...**

Un aspecto fundamental del trabajo con las personas es la *promoción del comportamiento ético*,

particularmente con el ejemplo. El comportamiento ético alcanza a todo aspecto de las comunicaciones en la organización y su entorno, desde la autodisciplina y el establecimiento de condiciones laborales humanas, hasta el cumplimiento de los compromisos con todos los grupos de interés.

8.1. Centrarse en la misión del negocio

Una responsabilidad ineludible de la gerencia es centrarse en la misión del negocio.

◇ **Una misión conocida y aceptada por todos en la organización ayuda a la focalización de las energías, teniendo siempre como guía la visión.**

Centrarse en la misión del negocio incluye precisar continuamente los mercados objetivo y los productos que ofrece la organización. También tiene otras implicancias: rentabilizar cada línea de productos, aumentar el valor agregado y repensar permanentemente el negocio.

...

Fin resumen

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl o escribir a silviabravo@evolucion.cl. Cel. 9-2252004.

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en nuestra página www.evolucion.cl puede apreciar nuestros programas de cursos, diplomado y máster.