

# La gestión en un mundo globalmente conectado

El cambio es tarea de todos

ROSABETH MOSS KANTER

A través de una escena tramada de una compañía de ficción, Rosabeth Moss Kanter representa más que un escenario futuro, representa un collage de realidades actuales. Ella ha sido testigo de versiones de esta historia ficticia en grandes despachos de ejecutivos y en salas de juntas de toda Norteamérica, Europa y las zonas más competitivas de Asia y Latinoamérica. La escena que describe tiene ya lugar en industrias del futuro, que no sólo implican alta tecnología y biotecnología, sino también cualquier otra industria basada en el conocimiento y con el soporte de las nuevas tecnologías. Los elementos esenciales de la dirección del siglo XXI están ya presentes en las mejores compañías del mundo que operan como empresas extendidas.

Rosabeth Moss Kanter es catedrática en Harvard Business School, asesora de grandes organizaciones y entidades gubernamentales de todo el mundo y autora o coautora de 13 libros; entre ellos, grandes éxitos de ventas, como *Men and Women of the Corporation* y *World Class*.

**E**scena: mediodía en Texas, oficinas del consejero delegado de Composite Corp., una gran empresa global con cien años de antigüedad. Oficialmente, las oficinas centrales de Composite se encuentran a varios estados de distancia, pero el consejero delegado prefiere trabajar desde Dallas. Con su habitual pullover, entra en la reunión de dirección que mantiene semanalmente con seis de sus altos directivos, que también visten de manera informal, para debatir los recientes éxitos de la compañía en su reposicionamiento en la vanguardia de una nueva tecnología, tras la venta del núcleo tradicional del negocio. Sobre una de las paredes de la sala de conferencias, una pantalla de televisión de grandes dimensiones proyecta informes de situación desde un ordenador portátil. Otro de los altos directivos, recientemente contratado para encabezar una importante función de staff dentro de la organización, se une a la conversación vía telefónica; trabaja fuera de San Francisco porque su mujer rehusó trasladarse cuando lo contrataron. A continuación, ante la audiencia de otros directivos, entran voces procedentes de Los Ángeles, Nueva York, Boston, Chicago, Memphis y de todo el mundo: Karen desde Londres, José ("llámeme Joe") desde Brasil, John desde Tokyo (que, por la diferencia horaria, llama desde su casa), Rahul en Mumbai (que pasa por su oficina después de haber cenado con autoridades del gobierno). Además, todas las oficinas que llaman ven la misma información: sus propios resultados semanales a disposición de todas las demás.

El director de tecnología informa de un excitante proyecto de I+D, en un campo en el que el conocimiento prolifera rápidamente y los ciclos de vida de nuevos productos entran en declive con la misma rapidez. Algunos de los proyectos más prometedores son el

resultado de alianzas; la mayoría de las veces con pequeñas start-ups en las que Composite había adquirido participación, algunas veces con el traslado de su personal a lugares más próximos a los socios, pero también con ocasionales alianzas de I+D con universidades o grandes competidores. Londres informa de un golpe comercial: Composite ha formado equipo con una compañía de logística para ofrecer una nueva propuesta a minoristas, que a la vez ahorrará dinero a todos los integrantes de la cadena de suministro y permitirá ofrecer promociones a los consumidores. Washington informa de los progresos de una campaña internacional para mejorar la alfabetización de los niños pobres; Composite donará un porcentaje de las ventas de un producto líder y lanzará una importante campaña publicitaria. New York informa de que, en la tienda de Composite en la Quinta Avenida, se ha cambiado el mix de producto para reflejar el feedback de los consumidores.

Hacia el final de la sesión, se produce un breve frenesí de comentarios sobre las nuevas sesiones de planificación estratégica: "cumbres" que implican la participación de una profunda sección en diagonal de la organización y también de clientes clave. La atención gira hacia otras maneras en que Composite está luchando por convertirse en "una compañía". El ambiente se caldea. Nadie cree que los equipos globales de producto estén funcionando. No se comparte conocimiento, los directivos locales no están dispuestos a liberar a su personal, en la base de datos de mejores prácticas hay poca información y no es fácil acceder a ella, la presión por conseguir objetivos económicos dentro de mercados concretos hace que el comportamiento se aleje de las sinergias globales. El director de conocimiento planea una gira mundial para fomentar que cada zona

*aproveche las innovaciones derivadas de sus asociaciones y presenta a su nuevo director de redes de conocimiento. Finalmente, el consejero delegado agradece a todos el incremento de críticas y desacuerdos en la reunión semanal, porque esto implica que está desapareciendo el miedo a la jerarquía.*

## CONECTIVIDAD GLOBAL: TENDENCIAS

La característica que define la economía global no es el flujo de productos (el comercio internacional ha existido durante siglos), sino el flujo de capital, personas e información. Tiempo y espacio ya no impiden cerrar acuerdos en cualquier parte del mundo; las redes de ordenadores permiten transacciones instantáneas y los observadores de mercado funcionan veinticuatro horas al día. La consolidación del sector financiero somete a control el flujo de dinero y lo centra en menos manos (en realidad, reduce las "manos" *et al.*, a medida que más transacciones financieras se efectúan por medios electrónicos). Las fusiones y adquisiciones internacionales crecen, especialmente a medida que muchos países reducen las restricciones a la inversión extranjera directa. Viajes y turismo se han incrementado espectacularmente. Desde 1960 hasta 1988, el coste real de los viajes internacionales cayó un 60%; durante el mismo período, el número de extranjeros que entraron en Estados Unidos por motivos de negocios aumentó un 2.800%.

Los activos intangibles basados en la información, como tecnologías propietarias, marcas, competencias del personal y relaciones estratégicas, son cada vez más importantes que los activos tangibles. Por ejemplo, un estudio de Brookings Institution muestra que los activos físicos (terrenos, fábricas y equipos) en 1980 representaban el 62'8% del valor total de mercado de empresas estadounidenses en los sectores de fabricación y minería basados en capital, pero hacia 1991 disminuyó a sólo un 37'9% del valor de mercado de esas



compañías. Esto ocurre en fabricación; en el sector servicios, los activos intangibles generan casi todo el valor.

### Comunicación 'uber alles'

La información tiene más movilidad que el capital o las personas y ahora puede llegar simultáneamente a cualquier parte del mundo. Se alcanzó un hito cuando la CNN ofreció emisiones en directo de la Guerra del Golfo en el momento en que ocurría; otro, cuando el Congreso de los Estados Unidos publicó en la *Web* el informe del fiscal especial sobre el presidente Clinton. Internet hace posible que se conozca, en cualquier parte del mundo, todo diseño, toda moda o toda idea en el momento

de su lanzamiento; un confeccionista de Nueva York publicó su colección de primavera en Internet y a los pocos días tenía cinco pedidos desde Pekín. Un informe de ActiveMedia muestra que los especialistas en *márketing* de empresa a empresa (*business-to-business*) adoptan con entusiasmo productos que permiten comunicaciones bidireccionales inmediatas con los clientes,

como la videoconferencia o los productos para el trabajo en grupo.

A medida que crecen, los gigantes globales del entretenimiento y los medios de comuni-

cación –Sony, Bertelsmann, Time Warner y Disney– buscan productos o conceptos que viajen fácilmente por canales de comunicación mundiales, cada vez más controlados por gigantes glo-

bales. En Estados Unidos, las industrias de la comunicación, tanto en cuanto a contenidos como en cuanto a infraestructuras se están consolidando rápidamente y han dado lugar a cuatro de las

Un confeccionista de Nueva York publicó su colección de primavera en Internet y a los pocos días tenía cinco pedidos desde Pekín

cinco mayores fusiones de 1997: el acuerdo de 37.000 millones de dólares de World Com para MCI, el acuerdo de 25.600 millones de dólares de Bell Atlantic para NYNEX, la adquisición de CapCities/ABC por 19.000 millones de dólares por parte de Disney y la adquisición de Pacific Telesis por 16.100 millones de dólares por parte de SBC Communications. La adquisición de GTE propuesta en 1998 por Bell Atlantic, por más de 50.000 millones de dólares, las superó a todas.

### Estrategias globales

En sectores clave, los enfoques "de país en país" quedan sustituidos por estrategias globales. Las compañías integran negocios dispersos por distintas zonas geográficas. Algunas buscan productos universales que puedan llegar a todos los rincones del mundo a la vez, fabricados en pocos lugares para grandes mercados y apoyados por funciones globales de compras y marketing. Observemos el paso de Gillette a productos universales diez años atrás. Como muchas compañías de productos de consumo, tradicionalmente Gillette había desarrollado productos para un mercado concreto cada vez, y sus despliegues graduales por el mundo se basaban en sus criterios acerca de cuándo un mercado estaba preparado para algo nuevo o más avanzado. Con la maquinilla *Sensor* en 1990, Gillette creó un producto global con un lanzamiento global; el mismo producto avanza-

do, anunciado con el mismo mensaje publicitario y disponible en cada rincón del mundo en pocos meses.

Otras compañías de productos de consumo siguen esta línea. La reciente reorganización de Procter & Gamble se ha diseñado para garantizar simultaneidad global, con la eliminación de unidades de negocio regionales y poniendo la responsabilidad del beneficio en manos de siete ejecutivos al frente de unidades de producto globales. Si *Febreze*, el nuevo producto para el cuidado de los tejidos, lanzado inicialmente en Estados Unidos con unas ventas anuales previstas de 150 a 200 millones de dólares, se hubiera lanzado desde la unidad global de lavado y cuidado de tejidos, probablemente se hubiera desplegado en otros países al mismo tiempo y hubiese generado unas ventas anuales de 500 millones de dólares. El nuevo consejero delegado Durk Jager declaró a *The Wall Street Journal*: "En el pasado, los personajes de los dibujos animados de Disney se abrían paso por el mundo lentamente, siguiendo la popularidad de sus películas a medida que éstas se iban traduciendo y proyectando en nuevos países. Ahora existen acuerdos de licencia y los juguetes están disponibles en todas partes, incluso antes de que se estrenen las películas". Esto pone en marcha una cascada global: las políticas de compra global de las grandes compañías internacionales presionan para que los proveedores globalicen sus propias operaciones o se unan a redes globales.

Mientras que las sólidas y grandes compañías se están reinventando para ser más globales, las compañías de nuevas tecnologías ya nacen globales. Inherentemente, las nuevas tecnologías atraviesan fronteras, como la informática y las comunicaciones electrónicas, y las fuertes compañías norteamericanas que las desarrollan y usan crean rápidamente

alianzas y redes con numerosas compañías en muchas partes del mundo. Las compañías en el campo de las nuevas tecnologías, como *software*, biotecnología, dispositivos médicos o telecomunicaciones suelen diseñar sus productos teniendo presentes los estándares mundiales y cuentan con asociados en muchos lugares, antes de estar preparados para enviar un solo artículo fuera de su país de origen. En ocasiones, esta postura está impulsada por su asociación con gigantes globales; pequeñas *start-ups* de biotecnología encuentran socios dispuestos en el sector farmacéutico, donde importantes actores como Glaxo-Wellcome, Merck y Novartis han crecido mediante fusiones y se han reorganizado en torno a líneas de producto globales.

### Estándares mundiales

A continuación llegan inevitablemente los estándares comerciales mundiales, junto con una presión para una mayor transparencia (la falta de transparencia fue uno de los problemas que en última instancia causó que estallase la burbuja especulativa asiática). Más autoridades protectoras, con herramientas analíticas cada vez más potentes: analistas de valores, los medios de comunicación, recopiladores de datos del gobierno, supervisores del tratado de comercio internacional, activistas orientados a una causa, suministran

datos para seguir el rendimiento. Los sistemas electrónicos de compras permiten comparaciones rápidas entre distintos proveedores de bienes y servicios.

UPS y Federal Express ofrecen *software* y enlaces a datos que permiten a los clientes efectuar un seguimiento del estado de sus pedidos; estos sistemas permiten también que los clientes proporcionen valoraciones instantáneas de actuación. En el futuro, es probable que se analice más la conducta,

Las políticas de compra global de las grandes compañías internacionales presionan para que los proveedores globalicen sus propias operaciones o se unan a redes globales

que se compare y se exponga en más dimensiones, incluso cuando los países tienen prácticas distintas. Están surgiendo nuevas empresas para reunir y distribuir estos datos; observemos el crecimiento fenomenal de los servicios de noticias de negocios de Bloomberg, disponibles a través de todo tipo de

Los datos en tiempo real basados en medidas comunes permitirán trasladar la producción de una parte del mundo a otra o reunir un equipo global para abordar una oportunidad de cliente

medios de comunicación. Los diálogos informales en Internet sobre experiencias con compañías concretas, agencias o productos se convertirán en la base de sistemas de valoración instantánea que acumularán y distribuirán información. La dirección, de hecho, pondrá cada vez más problemas a los que todavía están en la dirección por corrupción o amiguismo.

Inevitablemente, esta exposición difundirá con más fuerza los estándares mundiales. Los estándares europeos de calidad, ISO 9000 y posteriores, se han convertido de hecho en estándares mundiales de aseguramiento de procesos, necesarios para cualquier organización que quiera hacer negocios con los mejores clientes industriales. Todas estas tendencias aumentan la deseabilidad de disponer de datos comparativos de rendimiento, utilizando el mismo sistema métrico en todo el mundo. Las compañías medirán más aspectos del rendimiento de sus propias organizaciones y difundirán estos datos más ampliamente a través de distintos rangos para garantizar que en todas partes se cumplen los objetivos de rendimiento. Los datos en tiempo real basados en medidas comunes permitirán trasladar la producción de una parte del mundo a otra (uno de los puntos fuertes de Gillette) o reunir un equipo glo-

bal para abordar una oportunidad de cliente.

### Conexión directa

A medida que el mundo está más conectado globalmente, la competencia se hace más feroz y es mayor la compensación de crear marcas ampliamente conocidas. Los clientes tienen más opciones y se convierten en compradores globales más informados, ya sean grandes compañías que utilizan sistemas electrónicos de compras para escoger entre los mejores proveedores del mundo o consumidores que compran un coche a través del sitio *web* de Saturn. Así, las compañías deben comprender de un modo más directo a los clientes. Compañías que se encuentran en todos los puntos de la cadena de suministro saldrán de sus posiciones para hacer sentir su presencia a los usuarios finales y para obtener conocimiento directo de las tendencias de consumo, aunque en el pasado hubiesen sido proveedores en la sombra de componentes invisibles. Intel cambió uno de los paradigmas industriales de las tecnologías de la información al poner marca a un componente. Vendía chips informáticos como si fueran palomitas de maíz y contrataba a las mismas agencias de publicidad que anunciaban aperitivos y refrescos con el objetivo de que, para el consumidor, los procesadores de Intel (*Intel Inside*) fueran más importantes que el fabricante del ordenador. De modo similar, Nutrasweet, un edulcorante alimentario, hizo de su marca un motor para la compra del producto principal. Fabricantes como Rubbermaid (utensilios de cocina), Swatch (relojes) y Timberland (botas) tienen experiencia y contacto directo con los clientes en sus propias tiendas, a pesar de que las tiendas de sus clientes minoristas están cerca.

Ahora, Internet hace posible que cualquier compañía de cualquier lugar comunique y venda directamente.

### Ventaja colaborativa

Para ganar fuerza para competir en mercados globales más exigentes, las compañías colaboran, por ejemplo, para conseguir rapidez y calidad a través de una integración más estrecha con proveedores y clientes, para conseguir escala a través de alianzas o para redefinir un sector. En Polaroid, las compras se han convertido en "gestión de la cadena de suministro global". En su memoria anual, Yellow Springs Instruments cita a sus socios estratégicos junto al balance de situación. Compañías de *software* para las que los vínculos con desarrolladores independientes, socios de *ventures* y clientes son activos críticos, dedican altos ejecutivos y grandes departamentos exclusivamente a la gestión de alianzas y asociaciones. Compañías como Disney, que en el pasado otorgaban licencias a favor de terceros y luego se distanciaban, ahora quieren obtener más valor de esos acuerdos y los utilizan para conseguir ideas de innovación o conocimiento sobre mercados en nuevos países o para impulsar más productos con la marca

Compañías como Disney, que en el pasado otorgaban licencias a favor de terceros y luego se distanciaban, ahora quieren obtener más valor de esos acuerdos

Disney a través de esos canales, con más influencia sobre los negocios de sus socios. Identificar pronto a los mejores socios da dividendos. John-

son & Johnson fue el primero en sacar al mercado las lentes de contacto y estableció barreras de entrada que bloquearon a los mejores proveedores.

La colaboración da a los gigantes acceso a la innovación. Novartis y Monsanto miran hacia las pequeñas empresas de biotecnología, Pfizer utiliza organizaciones de investigación subcontratadas como parte de sus esfuerzos de I+D. Algunas redes de alianzas son ecos de los *keiretsus* japoneses, los *chae-*



bols coreanos o de las entrelazadas compañías de los conglomerados del sudeste asiático, pero, a menudo, son más laxas, con una gama más amplia de socios y menos compromisos permanentes. La colaboración también permite que las pequeñas compañías se beneficien del gran tamaño; la Independent Grocers Association da a las tiendas estadounidenses cierta influencia en compras, productos de marca privada y presencia en el mercado de grandes cadenas de supermercados.

### Multilocalismo

Globalización no significa homogeneización; requiere estrategias y prácticas que se adapten a la diversidad que existe entre distintos países. Algunos procesos de negocio se prestan a una mayor uniformidad y a economías de ámbito global, mientras que otros requieren una diferenciación local. Procesos de producción, tecnologías y suministros son más fácilmente globalizables que la distribución, que debe conectar con la infraestructura local. Incluso productos y conceptos globales llegan de distinta manera a los clientes en función de las condiciones del país. Por ejemplo, en su primera entrada en Brasil, Wal-Mart cometió algunos errores obvios, según *The Wall Street Journal*, como tener existencias de balones de rugby en un país donde se juega al fútbol o recogedores de hojas muertas en un Sao Paulo sin árboles ni jardines, dominado por el hormigón; además, se enfrentó a nueva competencia (el gigante francés Carrefour). Sin embargo, los desafíos más difíciles tenían relación con la infraestructura local. Wal-Mart tenía 300 entregas al día en Sao Paulo, en lugar de las siete al día habituales en Estados Unidos. Inicialmente, la cadena no tenía influencia en los proveedores locales, por lo que no podía obtener los mismos precios o ventajas logísticas que tenía en Estados Unidos. Su sistema de mantenimiento de existencias no podía manipular los tamaños de los *pallets* brasileños y su

sistema contable informatizado no podía abordar los complejos impuestos de Brasil.

El choque de ideas globales y locales produce nuevos conceptos. Las compañías locales podrían adaptarse a la presencia de competidores internacionales mediante actualizaciones creativas, mientras las compañías extranjeras se adaptan a las prácticas locales. En Lima (Perú), una marisquería del mismo centro comercial en el que se encontraba Burger King estudió y adaptó las técnicas de la cadena extranjera para crear un *ceviche* (plato de pescado adobado, más popular localmente que las hamburguesas) al estilo *fast-food*. Paralelamente, McDonald's en Perú incorporó a su menú uno de los principales refrescos nacionales, *Golden Cola*, porque se vende más que las marcas internacionales.

Estrategia "global" significa pues pensamiento multidimensional y multilocal. Para complicarlo más, algunos vínculos diferenciadores pueden ser étnicos y tribales, en lugar de nacionales o regionales. La estrategia "verdaderamente global" de British Airways incluye la nueva imagen de los aviones y campañas de marketing en que aparecen símbolos tribales, como tartanes de los *highlands* escoceses o símbolos étnicos chinos. Otra verdad de la globalización: implica etnicidad portátil recreada en puestos de avanzada en cualquier lugar.

### Integración en la comunidad

Las compañías deben desarrollar profundos lazos internos en lugares concretos, valorar las tradiciones locales y adaptarse a los sistemas locales; aunque algunas intentan cambiarlos. Las actividades de servicio a la comunidad y las asociaciones con organizaciones no lucrativas crecen en importancia estratégica. Gerald Greenwald, presidente de United Airlines, describe el interés de su compañía en causas socia-

les como "bueno para el alma y bueno para el negocio". Al igual que el escándalo público, puede hacer caer las ventas, fomentar la organización sindical o bloquear permisos para nuevas instalaciones; la aprobación pública de la asociación de una compañía para buenas causas puede generar buena voluntad entre el público y los clientes. "El marketing rela-

cionado con una causa" (como la promoción de AT&T con Cruz Roja, o la de Starbuck con CARE) consolida ventas e identifica a grandes compañías con organizaciones no lucrativas igualmente grandes y globalmente conectadas. El servicio a la comunidad también puede aquietar las preocupaciones locales respecto a compañías extranjeras, como han descubierto las compañías japonesas en Estados Unidos. Algunas de estas actividades utilizan las competencias fundamentales de una compañía para generar cambio y contribuyen así a la innovación en la compañía y también en la comunidad. La iniciativa *Reinventing Education* ('reinventar la educación') de IBM en más de 25 sedes de Estados Unidos y de otros cuatro países despliega ingenieros, integradores de sistemas y consultores de IBM en asociaciones con escuelas públicas para crear innovacio-

Las compañías deben desarrollar profundos lazos internos en lugares concretos, valorar las tradiciones locales y adaptarse a los sistemas locales; aunque algunas intentan cambiarlos.

nes, como sitios *web* para formar a profesores o nuevas tecnologías de reconocimiento de voz para enseñar a leer.

Explotar los mercados emergentes, especialmente, empuja a las empresas a asociaciones con el gobierno, con grupos de la comunidad o con organizaciones no lucrativas nacionales e in-

ternacionales. EDS, una gran compañía de integración de sistemas, celebra desde 1993 el Día del Voluntario Global; las nuevas relaciones y el aura positiva creada por esa celebración fueron en India los factores principales para una exitosa entrada en el mercado. En Sudáfrica, Lotus ofrecía, a través de organizaciones locales, becas de *software* a programadores negros, con el fin de utilizar las asociaciones resultantes para construir tanto una plantilla como un mercado. Las *joint-ventures* de Nortel en Turquía y China implican asociaciones con ministerios de los gobiernos de esos países. First Community Bank, el "banco dentro del banco" de BankBoston, se asocia con grupos de la comunidad para acumular bolsas de recursos disponibles para micropréstamos demasiado pequeños para, de lo contrario, resultar rentables para el banco.

### Competir por el talento

El capital humano es cada vez más importante que el capital financiero. Silicon Valley está inundado de inversores ansiosos por financiar nuevas *ventures*, pero falta talento para dirigirlos. John Doerr, capitalista de riesgo detrás de Netscape, ha afirmado que el producto de Silicon Valley no es el silicio, sino la red, y su recurso más escaso es el talento técnico y directivo. Cuanto más deseable sea ese talento, más se reclutará en un mercado laboral mundial (especialmente a medida que profesionales como ingenieros o diseñadores de sitios *web* o consultores de gestión se eduquen según los estándares mundiales comunes) mediante búsquedas globales facilitadas por las tecnologías de la información. Coopers & Lybrand utiliza Internet para efectuar selecciones para puestos de contabilidad y auditoría en niveles de entrada, en las que su sistema *Springboard* incluye herramientas de evaluación *on-line*.

La importancia de la capacidad cerebral humana para el éxito futuro ex-

plica que IBM haya dado prioridad a mejorar la enseñanza pública primaria y secundaria en todo el mundo. Sin embargo, IBM no está sola. En una encuesta a 12.000 directivos de 24 países que llevé a cabo para *Harvard Business Review*, la enseñanza era, en todas partes, la prioridad social. La formación que imparten las compañías constituye ya un sector de 55.000 millones de dólares en Estados Unidos, y crecerá en todo el mundo, reflejando la necesidad del aprendizaje vitalicio. La formación dentro de la compañía no está relacionada con las dimensiones de la organización, sino con la complejidad del mercado y el uso de nuevas prácticas en el lugar de trabajo, como trabajo en equipos, integración funcional transversal y asociaciones con proveedores: sellos distintivos de las mejores compañías del mundo.

Las organizaciones buscarán nuevas maneras de motivar y retener talentos; entre ellas, prácticas compatibles con la familia en el lugar de trabajo. El teletrabajo aumentará, tanto para impulsar la productividad como para evitar congestiones de tráfico en largos desplazamientos como para ayudar a que las madres puedan trabajar desde sus casas (como hace FI Group, compañía británica de programación de *software*). Debido a su valor motivacional, proliferarán los programas de servicio a la comunidad patrocinados por compañías. Las consultorías globales, hambrientas de talento, ya están ofreciendo oportunidades a sus mejores empleados para que trabajen en actividades relacionadas con causas *pro bono*. Asimismo, algunas compañías líderes están contratando altos directivos para puestos en la organización, para que no tengan que mudarse a la ciudad donde se encuentra la central de la compañía.

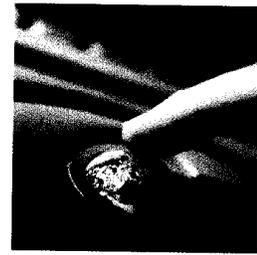
Las tendencias que acabo de describir apoyan una gran conclusión: para

crear conectividad global y poder aprovecharla, el *cambio* será tarea de todos.

## LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO: ASPIRACIONES Y DESAFÍOS

La conectividad global aumenta la compensación de la innovación continua y la implementación rápida, simultánea. La compañía próspera del siglo XXI dará autoridad a sus empleados para que innoven. La organización aprovechará relaciones dentro y fuera de sus fronteras (compañía extendida como versión de la familia extendida) y animará a las personas a ir más allá, más rápidamente, para obtener o difundir conocimiento:

- Conectará a sus empleados y socios globalmente, mediante redes horizontales, para aprovechar en toda la empresa extendida todos los recursos de las unidades de negocio, proveedores, clientes y alianzas para crear valor para los usuarios finales.
- Diseñará estrategias y estándares globales, pero fomentará y aprenderá de la adaptación local y la innovación, sin encomendarlo todo desde la central ni dejando que cada unidad o territorio actúen por su cuenta.
- Utilizará métodos, redes, equipos multidisciplinares, asociaciones en la cadena de suministro, alianzas estratégicas, para apoyar la innovación y luego difundir con rapidez el conocimiento derivado de las innovaciones locales a cualquier otro lugar.
- Configurarán una cultura compartida de unidad que valore y obtenga su fuerza de la diversidad.
- Desarrollará herramientas y medidas comunes para situar a todos "en el mismo raser", al tiempo que animará a todos a "romper moldes". Estos objetivos se expresan en numerosas compañías que visito, observo, asesoro y en las que imparto



formación. En realidad, son aspiraciones nobles, pero es más fácil decirlo que hacerlo. Tanto las compañías grandes como las emergentes se enfrentan a obstáculos comunes para trasladar esta visión utópica a la práctica. A estos problemas típicos se enfrentan compañías que intentan aplicar los nuevos principios de liderazgo:

- \* Las unidades rinden lo justo para cumplir el "plan", mientras que los competidores cambian el juego con una idea mejor.
- \* Falta de dinero y de tiempo utilizada como excusa para no conseguir poner en marcha proyectos fuera de la corriente principal de la ortodoxia.
- \* La presión de demasiado trabajo inmediato, aquí y ahora, desvía de la cooperación con personas y grupos a distancia ("ojos que no ven...").
- \* Los directivos locales no apoyan a los equipos globales y falta imaginación con respecto a las ventajas que redes y alianzas suponen para la empresa.
- \* Pocos incentivos o recompensas para trabajar sin fronteras y controversia sobre quién se lleva, en definitiva, el reconocimiento (cuestiones de precios de transferencia o de evaluación).
- \* Sobrecarga de comunicación sobre asuntos menores (demasiados informes o mensajes de correo electrónico), pero demasiado poca en asuntos importantes (principales prioridades estratégicas).
- \* Una Torre de Babel de lenguajes de dirección y demasiado pocas herramientas que realmente funcionen en todas partes.
- \* La propiedad de territorios provoca celos y conflictos (cada oficina reivindica que su método es el mejor).
- \* Falta de habilidades de colaboración; así es más fácil retroceder a modelos de mando, "la jerarquía sabe qué es lo mejor", que escuchar, persuadir, modificar, formar y conseguir adeptos.

Son necesarias nuevas habilidades, nuevos comportamientos y nuevos ro-

les para apoyar iniciativas e imaginación, fomentar la confianza y la comunicación y forjar las conexiones humanas que subyacen a las redes internas y a las alianzas externas efectivas. Los líderes del siglo XXI dedicarán más tiempo a la cultura para que apoye la innovación, el intercambio de conocimiento y la colaboración. Asimismo, algunas personas asumirán nuevos cargos como exploradores de ideas, agentes del cambio, mentores de mejores prácticas, directores de conocimiento, defensores de redes y embajadores de alianzas.

#### CREAR UNA CULTURA DE INNOVACION

Una cultura de innovación comienza con expectativas. Rubbermaid y 3M hacen de la innovación un enfoque explícito, fijando objetivos y medidas de innovación, como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos. Extender los objetivos y oportunidades a la innovación puede aplicarse a personas de todos los niveles. Wainwright Industries, un pequeño proveedor de automóviles estadounidense que ganó el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige en 1995, ha hecho de las continuas propuestas de mejora una forma de vida; las fábricas de Wainwright dan un promedio de un sorprendente 15 de ideas implementadas por persona y semana.

En resumen, las mejores compañías del mundo esperan innovación todo el tiempo y en todas partes. Generan actividad en tres niveles de una pirámide:

- \* En el vértice, algunas pocas grandes apuestas sobre el futuro y, por tanto, las mayores inversiones en innovación de producto, tecnología o mercado.
- \* En la mitad, una cartera de experimentos prometedores, pero todavía no probados, nuevas *ventures*, proto-

tipos u otros proyectos independientes.

- \* En la base, un gran número de innovaciones incrementales operativamente incorporadas, mejoras

Algunas personas asumirán nuevos cargos como exploradores de ideas, agentes del cambio, mentores de mejores prácticas, directores de conocimiento, defensores de redes y embajadores de alianzas.

continuas y primeras fases de nuevas ideas que aumentan los ingresos inmediatos, eliminan costes, incrementan la rapidez o crean un éxito con el cliente.

Sin embargo, la pirámide no es estática. La influencia fluye en muchas direcciones: en sentido descendente, ascendente u horizontal a través de la compañía. Las grandes apuestas influyen en el terreno de la experimentación y proporcionan una estructura para la búsqueda de contribuciones incrementales. En ocasiones, ideas modestas que ascienden desde abajo se acumulan en una fuerza mayor que se convierte en nuevas oportunidades que alcanzan *status* de gran apuesta. Proyectos e ideas procedentes de un área de la organización desencadenan nuevos pensamientos y nuevas oportunidades en otra área. Los fondos especiales pueden proporcionar el ímpetu

para generar e implementar nuevos conceptos. Pueden proporcionar los recursos para desarrollar ideas que atraviesan fronteras y así, quedar fuera

de presupuestos de línea concretos (véase el cuadro I).

Hacer de la búsqueda de la innovación una parte de la tarea de cada uno no implica que las personas que-

## Subvenciones semilla

El trabajo diario puede desviar de la innovación, especialmente de las innovaciones que atraviesan fronteras. Los directores de línea a los que se evalúa sobre cifras no tienen motivos para dejar que sus empleados participen. Sin embargo, los líderes pueden fomentar la innovación ofreciendo incentivos. Fondos especiales para pequeñas subvenciones pueden ayudar a que germinen las semillas de nuevas ideas. También pueden ayudar a que las personas actúen rápidamente ante nuevas oportunidades prometedoras sin tener que pasar por la jerarquía y saltarse así un lento proceso de elaboración de presupuestos y asignación de recursos. Los fondos para subvenciones ayudan a las personas a perseguir oportunidades inesperadas e incubar nuevas iniciativas sin socavar a los directores de línea locales.

La alta dirección puede crear una modesta bolsa de recursos –un fondo para subvenciones del presidente o la junta directiva– como “dinero semilla” para el desarrollo inicial de proyectos de transformación que atraviesan fronteras o implican sinergias entre distintas unidades de negocio. Los criterios de las propuestas podrían proceder de las unidades de negocio de todo el mundo y así les daría la oportunidad de aprender más sobre desarrollos que tienen lugar por todo el mundo, de modo que ellos mismos se convierten en exploradores de ideas e integradores de conocimiento.

Algunas propuestas podrían implicar *ventures* autónomas; otras, proyectos que pueden incorporarse a unidades de negocio. La subvención semilla ayuda a financiar la creación de un “plan de empresa” que luego se redirigirá a la organización de línea para desarrollar compromiso o calificar para un mayor apoyo de la organización. Además de ventajas económicas directas, tiene la ventaja colateral de fomentar que más personas piensen de manera emprendedora en maneras creativas de abordar problemas y oportunidades empresariales.

- Desarrolle un proceso y un formato de propuesta muy simples, ampliamente disponibles.
- Constituya un equipo de control que revise propuestas en poco tiempo, con un proceso simple de “visado” para las ideas que puedan implantarse rápidamente y requieran poco tiempo o recursos. A medida que las ideas sean más elaboradas, también será más complejo el proceso de autorización.
- Anime a las personas a presentar propuestas para proyectos cuya responsabilidad estén dispuestas a asumir.
- Siga apoyando el proceso. A menudo empieza lentamente, pero luego coge velocidad y finalmente se incorpora a la cultura.
- Es posible que los responsables de unidades de negocio quieran establecer sus propios fondos de subvención. Uno de los incentivos para hacerlo es un plan de ahorro y reinversión. Se puede animar a las empresas a financiar su propio futuro siendo más eficientes en el presente; un incentivo emprendedor, como una forma de participación en beneficios departamental comparable a la participación en beneficios individual, en la que los individuos o equipos pueden recibir en sus nóminas una porción de los ahorros que encuentran. En este caso, el departamento o unidad podría mantener una porción de ahorro de costes siempre que tuviese una innovación prometedora en que invertirla.

den confinadas a sus puestos de trabajo. Algunas compañías animan a las personas a ser exploradoras de ideas, a buscar ideas más allá del puesto de trabajo, la compañía y el sector. He acuñado el término “viajes de larga distancia” para esas expediciones más allá de las fronteras convencionales para encontrar ideas o tecnologías que emergen en otro lugar y que sugieren nuevas oportunidades para la compañía. La creatividad se estimula abandonando los escenarios familiares y afrontando el choque de perspectivas y desafíos a la sabiduría convencional que conduce a ideas radicalmente innovadoras. La experiencia de primera mano con apagones de electricidad en países en vías de desarrollo llevó al responsable de una compañía que fabricaba cámaras fotográficas de identificación que sólo funcionaban con electricidad a ver el

gran potencial de las cámaras que funcionaban con baterías, incluso en países con electricidad fiable. Algunas compañías animan a la exploración de otras compañías, otras sacan partido de cualquier modo en que las personas pueden descubrir nuevas posibilidades; incluso durante las propias vacaciones en países extranjeros donde ven algo que no han visto antes. Dentro de la compañía, las personas también pueden motivarse unas a otras, especialmente mediante la fertilización de ideas a través de contribuciones de personas procedentes de distintos lugares con perspectivas diferentes.

Los líderes deben crear una cultura que permita la discusión de posibilida-

des embrionarias medio formadas. La ampliamente anunciada IDEO, empresa de desarrollo de productos, mantiene sesiones abiertas de *brainstorming*. Los foros de desarrollo de producto en Ocean Spray, regulares, abiertos y multinivel, permitieron que un ingeniero de nivel inferior de la compañía presentase la idea de ciertas innovaciones en el envasado que condujeron a la

empresa de bebidas a aventajar a competidores mucho mayores y ser la primera en adoptar la botella de papel. Para algunas compañías, los empleados

son, además, usuarios que pueden implicarse en el desarrollo de productos y ofrecer un *feedback* importante independientemente de su puesto. Gillette prueba sus maquinillas y hojas de afei-

Este proyecto con maquinillas y hojas de afeitar en empleados que llegan al trabajo sin afeitarse y que están de acuerdo en utilizar máquinas de productos de afeitado en su casa.

# No le dé la espalda al futuro

tar en empleados que llegan al trabajo sin afeitarse y que están de acuerdo en utilizar diferentes productos en cada lado de su cara. Los innovadores de Xerox implican a empleados de la organización (que manipulan documentos) en la búsqueda de soluciones para la gestión de documentos.

Cientes, proveedores y socios de *ventures* son importantes fuentes de ideas para la innovación. Innovación y colaboración pueden trabajar juntas si los socios proporcionan un nuevo y distinto conjunto de ideas que represente una ventana hacia nuevos desarrollos y cambios en el mercado. Las compañías aéreas que entran en Star Alliance (Lufthansa, United, Air Canadá, Varig, AllNipon y otras) han hecho del aprendizaje recíproco un objetivo

explícito, ya que todas buscan información en un sector en el que a veces resulta difícil distinguir una compañía de otra. Décadas de investigación en innovación industrial muestran que los usuarios suelen ser el estímulo primordial de la innovación. Sin embargo, cuando las tecnologías cambian radicalmente, a veces los clientes se unen a los directivos para resistirse al cambio, especialmente si los clientes de siempre están demasiado comprometidos con los métodos antiguos. Por este motivo, es necesario que las compañías experimenten con y aprendan sobre nuevas ideas que les

lleven más allá de los deseos o intereses de los clientes actuales.

Los desarrolladores de productos siempre se han centrado en la innovación, pero en el futuro muchos otros que no son llamados "creativos" serán

**El primer desafío consiste en identificar y reconocer a los "héroes locales" que producen innovación y que se convierten en mentores que ayudan a otros a adoptar sus mejores prácticas**

los encargados de liderar la innovación. Habrá un nuevo rol para personas que presten sus servicios como "agentes del cambio" con el mandato de encontrar y liderar proyectos de

innovación en muchos campos y funciones (véase el cuadro 2). Los "sitios líderes" asumirán la responsabilidad de desarrollar o elaborar prototipos de innovaciones útiles en otras áreas de la

CUADRO 2

## Agentes del cambio

Constituir un grupo de "agentes del cambio" entre los líderes del futuro es una manera de construir competencias, demostrar el valor de la innovación dentro de muchas áreas de la empresa y hacer un trabajo útil. Con ello se puede:

- Explotar la energía y ambición de personas con gran potencial en su etapa profesional inicial que aportan una perspectiva fresca al negocio.
- Hacer que trabajen en objetivos extendidos y en prometedores proyectos que producen innovaciones organizativas.
- Construir los agentes del cambio cultural del futuro.

Con la adecuada formación y tutoría, estos líderes del futuro pueden ayudar a conseguir los resultados económicos que no podrían conseguir en sus puestos de trabajo ordinarios. Se trata de una forma de aprender a través de la acción o *action learning*. Además, la nueva mirada con que este grupo observa la empresa puede ser un estímulo de cambio para sus superiores, especialmente para el grupo de mandos intermedios, que tiende a ser el más conservador y burocrático en la mayoría de las compañías. Sus proyectos pueden servir de modelo a otros, sus competencias pueden difundirse y el currículo desarrollado para ellos puede utilizarse en otros casos.

Para movilizar este grupo:

- Identifique directivos *junior* con elevado potencial y profesionales en sus primeras etapas; un grupo variado con miembros de todo el mundo.
- Identifique dentro de cada sector/unidad de negocio aquellos "puntos de apalancamiento" o "preguntas abiertas" en los que los líderes del futuro pueden marcar una diferencia en cuestiones estratégicas que mejorarán la implantación; oportunidades para implantaciones más rápidas, reducir costes, eliminar obstáculos o apalancar la empresa extendida aprovechando mejor las alianzas externas. Esto ayudará a configurar el contenido de una cumbre de agentes del cambio y a orientar la selección final de proyectos.
- Convoque a los potenciales agentes del cambio a una cumbre global. Expongalos a la estrategia de negocio, los desafíos estratégicos, las visiones de la alta dirección, las herramientas para crear proyectos que pueden marcar diferencias y al proceso de cambio.
- Vincule un "patrocinador" de la alta dirección a cada uno de los "agentes del cambio". El rol del patrocinador es ayudar al agente del cambio a identificar oportunidades de proyecto de negocio con elevada compensación fuera de su puesto de trabajo actual y después ayudarle a conseguir apoyo y recursos necesarios dentro de la unidad de negocio. Esto tiene varios propósitos: la "suscripción" e implicación de la alta dirección; la exposición entre generaciones, de modo que los altos directivos escuchan a los más jóvenes, que pueden ver la empresa con ojos nuevos; aseguramiento del apoyo a sus proyectos, etc.
- Otórgueles autoridad, con la participación de sus jefes, para trabajar en un proyecto de elevado potencial a corto plazo (de cinco a ocho meses). Obtenga el apoyo de los jefes ofreciéndoles recursos adicionales que compensen el tiempo durante el que liberarán al agente del cambio (algunos proyectos podrían "resolver" burocracias innecesarias y mejorar la capacidad ejecutiva de otras personas).
- Apóyelos mediante seminarios periódicos con expertos externos e internos. Los patrocinadores informan del avance de los proyectos en reuniones de alta dirección.
- Desarrolle medidas y evalúe. Licencie a este grupo y empiece con el siguiente.



compañía; oficinas de campo que actúan como centros para experimentos en nombre de toda la organización. Nuevas *ventures* internas orientadas a un nuevo mercado o una nueva tecnología crean a menudo conceptos que son ampliamente aplicables a la corriente principal. First Community Bank de BankBoston fue diseñado como un banco dentro del banco para atender a poblaciones urbanas olvidadas en barrios deprimidos de la ciudad que tienen poca experiencia con bancos; los productos *First Step* de ahorro y préstamo sencillos para el usuario

que desarrolló FCB se convirtieron en ofertas bancarias deseables para cualquier neófito en banca.

Los líderes del futuro otorgarán autoridad a más personas en más niveles para buscar nuevas ideas, desde mejoras operativas constantes hasta innovaciones radicales.

### FOMENTAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

El potencial en cuanto a compensación para la empresa derivado del intercambio de conocimiento está cla-

ro: rápida transmisión de información estratégicamente importante a través de distintas zonas geográficas; respuesta rápida al cliente cuando hay un problema que no puede resolverse en el ámbito local; ideas para la innovación, conocimiento del competidor, ahorro de costes a medida que se difunden las soluciones. El primer desafío consiste en identificar y reconocer a los "héroes locales" que producen innovación y que se convierten en mentores que ayudan a otros a adoptar sus mejores prácticas (véase el cuadro 3).

CUADRO 3

## Formación y mentoría: concursos globales de mejores prácticas

La teoría que subyace al hecho de compartir mejores prácticas parte del supuesto de que toda compañía tiene empleados sobre el terreno con buenas ideas y soluciones a problemas que podrían adoptarse a mayor escala. El desafío práctico es cómo ayudar a personas a que se enseñen unas a otras a través de grandes distancias organizativas y geográficas. El reconocimiento, acompañado de abundante publicidad, es una manera de dar un pequeño empujón a la cultura de una compañía hacia compartir más las mejores prácticas. Los concursos generan atención y emoción. Los ganadores pueden ser recompensados con la oportunidad de viajar a otro enclave para enseñar su innovación, con lo que se inicia el proceso de mentoría.

Etapas:

- Desarrollo de concursos dentro de las instalaciones o los departamentos para reunir proyectos de éxito que impliquen la colaboración fuera de su área local y la ejecución de la creatividad.
- Los equipos ganadores dentro de una instalación asisten a un "show de trucos del oficio" regional para mostrar qué han hecho y representar a su instalación/departamento en aprender de los demás en el "show del oficio".
- Los mejores de los ganadores del show regional asisten a un evento global. En el acontecimiento se distribuyen grandes premios, a bombo y platillo, con emisiones globales y publicidad.
- Todos los ganadores de cualquier nivel pasan a ser mentores globales y viajan a otras instalaciones para enseñar sus logros. Para muchas personas, el propio viaje es la recompensa y pasan a un *status* de "maestro".

Para conseguir el máximo beneficio de este proceso:

- Genere toda la publicidad posible sobre los criterios del premio antes, durante y después de haber entregado los premios. Haga que el premio sea importante, refuerce la conexión con los resultados económicos y los objetivos estratégicos y comunique los valores y el comportamiento repetidamente. Una de las mejores cosas de los premios es la oportunidad de comunicación.
- Implice a todas las instalaciones y funciones y fomente los premios en todos los ámbitos, desde el local hasta el global. Por ejemplo, empiece con un concurso dentro de una instalación para el equipo que presenta a esa instalación en un evento regional. Las regiones seleccionan equipos para asistir a un acontecimiento global.
- Envíe a los que han recibido premios locales a un viaje a otra instalación. Esto es para ellos un premio, especialmente para las personas que nunca viajan, y también es una oportunidad para difundir "mejores prácticas".
- Desarrolle mini-casos sobre "cómo lo lograron" los ganadores de los premios. Es más importante comunicar y difundir esto que el mero hecho de ser reconocido.
- Asegúrese de que los jefes y directores de los ganadores de premios quedan acreditados. Esto los hará defensores de los nuevos comportamientos. Además, hay importantes lecciones que aprender sobre el proceso de tutoría y desarrollo. Difunda estas lecciones de modo que otros directivos puedan sentirse recompensados por desarrollar a su personal.
- Pida más ideas de innovación a los ganadores de los premios. Esto es también una recompensa, la oportunidad de tener influencia incluso desde los niveles inferiores de la organización.
- Constituya una red de ganadores de premios, una especie de club al que se añaden nuevos miembros cada año.
- Comunique los ganadores a los medios de comunicación externos. Anúncielos en la memoria anual. Incluya a algunos de ellos siempre que sea posible en reuniones con los clientes o conferencias de la alta dirección.
- Vincule los premios a actividades de reconocimiento que ya existen en la empresa. Una cultura de reconocimiento apoya el alto rendimiento.

Para que el aprendizaje se produzca en todas direcciones, no sólo en sentido descendente o desde la central hacia fuera, no sólo es necesaria una infraestructura de comunicaciones, sino también una revolución cultural en muchas compañías. La difusión simultánea de información implica que los directivos están informados al mismo tiempo que aquéllos que dependen de ellos y, en algunos casos, más tarde que personas por debajo de ellos en la jerarquía.

En ocasiones, los que llegan con conocimientos de fuera de la organización pueden añadir más valor que los veteranos de la compañía. Los "aprendices" enseñan a sus maestros; el conocido editor Michael Kinsley está desaprendiendo las reglas de la prensa impresa y aprendiendo Internet de manos de directivos de Microsoft décadas más jóvenes que él, mientras crea *Slate*, una nueva revista *on-line*. Ideas muy útiles pueden llegar de puntos dispersos, en otro tiempo considerados "atrasados"; la *joint-venture* de Bell Atlantic en Tailandia fue una lección para los ingenieros americanos sobre tecnologías de telecomunicaciones que todavía no estaban en uso en Estados Unidos. En lugar de atrincherarse en los *bunkers* de la central, los directores generales de éxito, como Alfred Zeien de Gillette, están constantemente en movimiento para intercambiar ideas directamente

**Las tecnologías de la información pueden facilitar intercambios espontáneos, pero una infraestructura 'soft' de confianza humana es crítica para movilizar a las personas**

sobre el terreno. Cuanta más antigüedad tenga una persona, mayor será la necesidad de *feedback* directo sobre qué está funcionando o qué no. La alta dirección de Sybase suele participar en foros *on-line* en los que se destrozan los productos de la compañía. El responsable de las mayores unidades nortea-

mericanas de ABB evalúa a sus directivos sobre la base del número de reclamaciones de clientes que se examinan. Quiere que reciban más reclamaciones, no menos.

Las tecnologías de la información pueden facilitar intercambios espontáneos, instantáneos y organizados para saltarse la planificación y los controles formales, pero una infraestructura *soft* de confianza humana es crítica para movilizar a las per-

sonas para que trabajen a través de fronteras para asir rápidamente las oportunidades. Deben ser capaces de comunicarse fácil y fluidamente unas con otras, conocer su papel en el sistema en general, captar la estrategia y saber con quién contactar en cualquier parte de la compañía que tenga algo que ofrecer para una tarea determinada. Cada una de estas personas debería sentir que potencialmente puede formar y unir redes; por ejemplo, la red de mantenimiento de la fábrica, la red de recepcionistas, la red de usuarios de un proveedor concreto, la red de observadores de China, la red de teletrabajadores, la red de mujeres. Para Dupont, las redes potencian el proceso de generación de ideas necesario para la innovación y el proceso de transferencia de conocimiento necesario para resolver problemas o utilizar mejores prácticas rápidamente. Su laboratorio de investigación central soporta más de 400 redes que combinan las reuniones personales con intercambios electrónicos; van desde los intercambios *ad hoc* para resolver un problema concreto, pasando por los grupos de interés permanentes especializados en cuestiones tecnológicas, hasta grandes equipos movilizados para importantes iniciativas estratégicas.

El tiempo dedicado a reuniones con colegas y a comunicarse con ellos debe entenderse como productivo y relacionado con los resultados económicos. Esto podría parecer obvio, pero en al-

**El tiempo dedicado a reuniones con colegas y a comunicarse con ellos debe entenderse como productivo y relacionado con los resultados económicos**

gunas compañías la "gestión del conocimiento" implica reglas y requisitos, como documentar los proyectos para introducirlos en una base de datos, que los profesionales ocupados perciben como una carga de trabajo adicional y una pérdida de tiempo.

Una ventaja colateral a largo plazo derivada de crear y nutrir redes de conocimiento es que facilitan las relaciones horizontales de los rangos medios e inferiores, puesto

que las personas conocen y "confían" en sus colegas, pueden "organizarse" rápidamente para hacer algo sin esperar la autorización de una jerarquía funcional, geográfica o sectorial. Las mejores redes reúnen las siguientes características:

- Se reúnen con periodicidad e implican una mezcla de tipos de comunicación, con soporte de medios electrónicos, pero no condicionados por ellos.
- Pueden atravesar unidades de negocio y áreas geográficas, proporcionando así acceso a conocimiento útil no disponible en ámbitos locales.
- Ofrecen algo a cada uno de sus miembros que les resulta útil para sus puestos de trabajo (la reciprocidad es importante, de lo contrario las personas se sienten explotadas).
- Tienen objetivos comunes (por ejemplo, un conjunto de proyectos con objetivos específicos y resultados mensurables) y un grupo central que dedica tiempo "oficial".
- Tienen algún tipo de *status* oficial, con el fin de tener acceso a recursos y tiempo de gestión.
- Son fluidas, orgánicas y tienen un ciclo de vida: se "apagan" cuando es apropiado, revisan a menudo su efectividad, introducen cambios o se disuelven.
- Tienen un sentido voluntario y no obligatorio.
- Tienen un núcleo de miembros/líderes dedicados, mientras que otros vienen y van.



- Tienen acceso a herramientas y recursos que ayudan al trabajo conjunto (véase el cuadro 4).

Los intercambios de conocimiento suelen considerarse la guinda del pastel, algo que las personas ocupadas conseguirán algún día, cuando tengan tiempo. Así, las compañías adeptas al cambio crean ocasiones de intercambio, ya sea seminarios en comidas informales (una compañía de Internet ofrece cada miércoles comidas para todos y sesiones en universidades corporativas los jueves a última hora de la tarde; una empresa de *software* es anfitriona de sesiones de *brainstorming* "para alimentar el pensamiento"), conferencias más multitudinarias o ferias internacionales para mostrar las mejores ideas. Los cursos de formación en un aula son en ocasiones el elemento menos importante de la infraestructura del aprendizaje. Con todo, las ventajas de la formación y los programas abundan en compañías adeptas al cambio como Hewlett-Packard. Además de for-

mas de enseñanza más tradicionales, algunas compañías están desarrollando nuevas maneras de proporcionar herramientas para documentar y transmitir el beneficio de la experiencia. Skandia ha creado un *software* para codificar el aprendizaje sobre cómo abrir una nueva oficina en un nuevo país, que agiliza en unas siete veces el proceso de entrada en un país.

Los directivos del siglo XXI liderarán organizaciones que enseñen, no simplemente organizaciones que aprendan. Las habilidades de enseñanza, tutoría y mentoría serán tarea de todos.

### COLABORACIÓN A TRAVÉS DE LA EMPRESA EXTENDIDA

La colaboración adopta muchas formas y cambia con el tiempo; a veces, se trata de un acuerdo a largo plazo, a ve-

ces de una comodidad temporal, otras veces es el punto de partida de una relación que crecerá o se desvanecerá. Siempre que se produce una dependencia mutua y complementaria para realizar tareas de importancia estratégica, las relaciones son más estables. Las

asociaciones de cadena de suministros, que enlazan a clientes y proveedores o a fabricantes y distribuidores, tienden a ser las más duraderas, implican mayor compromiso y, a menudo, crean más valor que asociaciones más libres. En cambio, las alianzas estratégicas y *joint-ventures* entre tipos de socios similares tienden a ser inestables. A veces, evolucionan hacia vínculos más estrechos y profundos, como fusiones completas, o se disuelven cuando han cumplido, o no han llegado a cumplir, sus objetivos. En ocasiones son ventas encubiertas, en que uno de los socios,

CUADRO 4

## Empezar con un "defensor"

Se ha dicho que "la colaboración es un acto no natural". Ya es bastante difícil para las personas realizar su trabajo diario en compañías orientadas a las cifras que se enfrentan a una intensa competencia y al cambio tecnológico; conseguir tiempo para dedicarlo a pensar en trabajar a través de fronteras puede ser una tarea abrumadora. Conseguir la potencia de toda la empresa extendida de conocimiento interno y socios externos exige que la atención se centre en ello, facilitadores dispuestos a ayudar a fomentarlo y mejorarlo, y formadores capaces de aumentar las habilidades para hacerlo.

Empiece con un "defensor" de las redes de conocimiento que sea un alto directivo o un profesional. El "director de redes" debería contar con las siguientes características:

- Credibilidad entre sus iguales y muchas relaciones que atraviesen geografías y funciones.
- Profundo conocimiento organizativo.
- Habilidades diplomáticas: pueden ayudar a que las personas se entiendan.
- Imaginación: puede ver oportunidades de conexiones.
- Apertura: le gusta compartir la información y la gloria.

El rol del defensor incluye tareas como las siguientes:

- Detectar oportunidades para iniciar redes.
- Ser un punto de contacto o cámara de compensación para los que están interesados en formar redes.
- Ser un conciliador que vigila la salud de las redes.
- Ayudar a conducir las redes hacia direcciones de negocios productivos.
- Ayudar a garantizar que se tendrán las herramientas y los recursos necesarios si se necesitan o asesoría sobre cómo obtenerlos.
- Seguir los resultados, formación y disolución.
- Educar a los directivos sobre el valor de las redes.

en última instancia, compra a los demás. Las configuraciones de las alianzas son fluidas y cambiantes porque cada uno de los socios tiene múltiples vínculos e intereses independientes.

Muchas compañías deberán ver a toda su familia extendida como un todo para identificar sinergias o expecta-

**Los directivos del siglo XXI liderarán organizaciones que enseñen, no simplemente organizaciones que aprendan. Las habilidades de enseñanza, tutoría y mentoría serán tarea de todos**

tivas en conflicto, transferir lecciones a través de experiencias con socios o ver dónde esta aumentando o disminuyendo el valor. Necesitarán un nuevo cuadro de líderes cosmopolitas que se sientan cómodos operando en diversas culturas. Directores de alianzas, directores de cuentas de todo el mundo, representantes de los socios y defensores de los proveedores son algunos de los cargos formales creados para estos directivos que atraviesan fronteras. Informalmente, son *integradores* que pueden ver más allá de las diferencias obvias entre países y culturas para detectar las amenazas comunes; *diplomáticos* que pueden resolver conflictos entre distin-

tas formas locales de hacer las cosas e influir para que en el ámbito local se acepten los estándares mundiales; y *fertilizadores transversales* capaces de trasladar lo mejor de un lugar a otro (véase el cuadro 5).

Aprovechar estas conexiones exige sentirse cómodo con las diferencias. No hay nada más ágil que las pequeñas compañías; algunos gigantes corporativos están aprendiendo a bailar con socios más pequeños. Grandes compañías como Compaq cuentan con innovaciones tecnológicas de socios más pequeños especializados, como Dragon Systems, un líder mundial emergente en sistemas de reconocimiento de voz. Dragon, a su vez, necesita grandes socios como Digital para llegar a los mercados internacionales. El paso de baile más complicado que deben dominar los directivos es cómo bailar con socios desiguales sin pisarlos. La colaboración exige sensibilidad social interpersonal y organizativa: habilidades para escuchar, conciencia de uno mismo, capacidad para leer las señales del otro y una dosis de humildad. Exige compartir información con socios, establecer redes entre compañías en múltiples niveles organizativos, teniendo presentes los intereses de los socios al diseñar estrategias, estando dispuestos a aprender de los que están fuera de los muros de la empresa y respetando las diferencias entre compañías y culturas.

La globalización multiplica la necesidad de que los directivos respeten las diferencias. Hace tan sólo una década, lo "internacional" solía relegarse a una división independiente, una ocurrencia tardía en muchas organizaciones; ahora es una sensibilidad que debería impregnar toda la organización. Gestionar alianzas internacionales hace que las diferencias culturales sean especialmente importantes. Pero mi investigación con Richard Corn sobre adquisiciones extranjeras de compañías nacionales ha dejado claro que las diferencias culturales nacionales suelen ser fuentes de problemas menos importantes que las diferencias en cuanto a estilo de compañía. Los que participan en alianzas y asociaciones deben respetar tradiciones y valores culturales diversos, cualquiera que sea su fuente. Deben manejar indefinidas variables locales como confianza y reputación, y utilizar habilidades "blandas" como empatía y comprensión para construir relaciones de reciprocidad. Cada vez se reconoce más el valor que estos intangibles indefinidos tienen para las economías y también para los negocios. La prosperidad económica de las naciones, regiones y comunidades se beneficia de inventarios de "capital social" y confianza en las instituciones.

Para ser efectivos, los líderes del futuro no deberán ver las diferencias co-

CUADRO 5

## Embajadores de la colaboración

La empresa extendida diluye las fronteras entre colaboración externa e interna y muchas de las habilidades para la cooperación horizontal son similares, tanto si la base de los socios está dentro de la propia compañía como si está fuera de ella. El defensor de redes puede crear un equipo de recursos de colaboración para apoyar tanto las relaciones internas como las externas, extraídos de dentro de las unidades de negocio de todo el mundo o utilizando a diplomáticos a tiempo parcial. Deberían ser profesionales creíbles con experiencia en negocios/dirección de línea. Las tareas del equipo pueden incluir las siguientes:

- Tutoría, enseñanza y formación a otros miembros de la alianza y habilidades de redes.
- Examinar y mejorar la infraestructura de colaboración: sistemas de comunicación, formación, medidas, recompensas, etc.
- Actuar como conciliadores de la red y moderadores de la alianza.
- Actuar como embajadores de la compañía ante grupos concretos de socios externos.
- Supervisar toda la cartera de relaciones estratégicas de la compañía para ver cómo están funcionando sus tendencias, los enlaces entre socios o las áreas que requieren cambio.



mo obstáculos, sino como oportunidades para conseguir sinergias a partir de recursos y habilidades complementarios.

## LA PRÓXIMA LÍNEA DE RESULTADOS

Los activos más importantes de las mejores compañías del mundo del siglo XXI serán lo que yo denomino las tres "C": *conceptos* (ideas y tecnologías impulsadas por la innovación), *competencia* (habilidades y la capacidad de utilizarlas, mejoradas por la enseñanza y el aprendizaje) y *conexiones* (relaciones estratégicas, nutridas por la colaboración). Estos activos "blandos" están enraizados en cualidades humanas: imaginación, coraje, creatividad, sociabilidad, diplomacia, confianza, que irán superando gradualmente a los activos "duros" como fuentes más importantes del valor de una compañía. Los líderes del futuro seguirán teniendo la tarea permanente, fundamental, de movilizar y

**El paso de baile más complicado que deben dominar los directivos es cómo bailar con socios desiguales sin pisarlos; la colaboración exige sensibilidad social interpersonal y organizativa**

motivar el talento humano individual para la persecución de objetivos colectivos. Pero se dará mayor importancia a animar a la gente a buscar el cambio, compartir su conocimiento sobre él y colaborar con otros miembros de la empresa extendida para implementarlo efectivamente, cosa que estimulará más aún la innovación y cerrará el círculo.

Como bien saben los economistas, la previsión puede ser peligrosa, especialmente sobre el futuro. Siempre es más fácil extrapolar la experiencia pasada que predecir qué ocurrirá a continuación. Pero también se ha dicho que la mejor manera de predecir el futuro es *crearlo*. Para que se produzcan mis optimistas escenarios, será necesario un liderazgo tolerante. El futuro depende de líderes cosmopolitas que se sientan cómodos en la complejidad global, que piensen en sentido horizontal, que crezcan para alcanzar estándares cada vez más elevados, que se interesen por los clientes, consumidores finales y comu-

nidades, que trabajen en colaboración con socios y sean personas verdaderamente valiosas, que inviertan en su desarrollo.

Juntas, estas prioridades constituyen una cadena de valor social que puede funcionar así: los líderes tolerantes construyen empresas de alto rendimiento, las empresas excelentes desarrollan economías fuertes y las economías fuertes pueden producir buenas sociedades que satisfagan las necesidades de las personas. El próximo siglo puede ser la era que una el dinamismo del sector privado a las necesidades públicas; siempre que las empresas vean que su propósito es el de crear tanto riqueza como bienestar.

«La gestión en un mundo globalmente conectado». © 1999 Rosabeth Moss Kanter. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Organizational Dynamics* con el título "Change Is Everyone's Job: Managing the Extended Enterprise in a Globally Connected World". Referencia n° 1391.