



**INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
UNIVERSIDAD DE CHILE

PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

---

EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS

SERGIO SPOERER

REVISTA TREND MANAGEMENT

NOVIEMBRE 2006

REPRODUCCIÓN PARA FINES DOCENTES

# En el país de las maravillas



# Equipos de alta gerencia y cultura empresarial

**Sergio Spoerer**

Doctor en Sociología, Université Paris; Licenciado de Sociología, Universidad Católica de Valparaíso; Académico Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

## Comparada

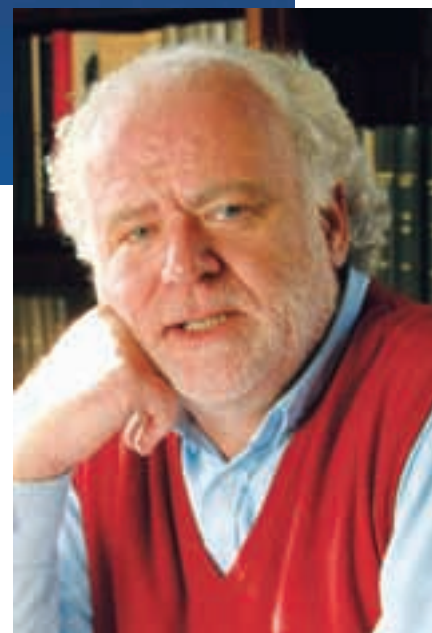
**con su situación de hace 20 años, la alta gerencia chilena ha dado pasos de gigante.**

Si el principal factor de dinamismo en la economía chilena fuese el mercado interno, dichos saltos habrían hecho de la empresa chilena una de las más competitivas del mundo. La situación es otra, sin embargo, dado que los niveles de apertura de la economía chilena están entre los más grandes del mundo, cualquier comparación debe hacerse menos respecto del pasado de sí misma que de los estándares mundiales con los que se miden todos los competidores. Hablar de “alcanzar niveles de clase mundial” no tiene, para la alta gerencia chilena, nada de retórico, sino que es una condición de competitividad e, incluso, de supervivencia, pues ha podido darse la situación que los “pasos de gigante” en su desarrollo sean inferiores a los implacables “saltos cuánticos” que las capacidades gerenciales han dado a nivel global. Es decir, razonablemente, es posible sostener que en esta materia, ha ocurrido lo mismo que con el comercio exterior chileno. A saber, que mientras el volumen y el valor de las exportaciones chilenas se multiplica significativamente, pasando de 7.393 MM USD en 1985 a 20.082 MM USD en 1995 y a 38.534 MM USD en el 2004, el aporte de Chile al total del comercio mundial aparece como marginal y de lento crecimiento. En efecto, si tomamos como medida de participación en el comercio mundial el peso de las exportaciones chilenas como porcentaje de las exportaciones mundiales, hemos pasado de 0.21% en 1985 a 0.33% en 1995 y a 0.36% en el 2004. Es decir, estamos ante otro

caso de “síndrome de Alicia en el País de las Maravillas”, cuando se comprende que aún corriendo a toda velocidad, apenas se logra permanecer en el mismo sitio. La cinta trotadora de la economía mundial nos exige cada vez más velocidad, si queremos continuar con el ejercicio. No obstante, bien podría ocurrir que, estando nosotros en excelente forma, seamos de todos modos condenados a perder o, al menos, a ser marginales en el juego global.

**¿Cómo evitar esta letal paradoja?** Entre una multitud de factores concomitantes –basta con ver los indicadores de cualquier informe de competitividad mundial para hacerse una idea– la literatura especializada pone a un factor muy por delante de todos los demás: la capacidad de aprender –es decir, innovar en prácticas, sobre todo de gestión y agregar conocimiento– más y, por sobre todo, más rápido que el resto de los competidores. La pregunta crucial a responder es entonces: **¿tiene la gerencia chilena una capacidad de aprendizaje de “clase mundial”, es decir, por encima de sus principales competidores?**

Evitemos la respuesta complaciente, aunque haya buenos argumentos para ella. Pondremos énfasis en los que nos parecen ámbitos rezagados pues son ellos los que muestran las mejores posibilidades de aprendizaje y desarrollo.





# Uno de los principales obstáculos de una estrategia viva es la “socialización” del Plan Estratégico de Negocios. Su elaboración es frecuentemente externalizada en una consultoría experta que se vincula internamente a un reducido equipo de contraparte.

Identificamos en este artículo la existencia de cuatro factores críticos de éxito para un rendimiento competitivo de los equipos de alta gerencia (EAG).

## 1. Mantener viva la estrategia.

Uno de los principales obstáculos de una estrategia viva es la “socialización” del Plan Estratégico de Negocios. Su elaboración es frecuentemente externalizada en una consultoría experta que se vincula internamente a un reducido equipo de contraparte. Producido el Plan –el texto-, éste es validado por el equipo gerencial y el directorio. Eficiente en el modelado y en los tiempos, esta manera de elaborar el PEN crea en la alta Gerencia un sentido de desapropiación y una pérdida de información y matices claves a la hora de la implementación. Del Plan, cada gerente tiende a considerar sólo los aspectos relativos a su área funcional, a sus objetivos, metas y métricas de medición de resultados.

Si la elaboración del Plan fue entendida como un “momento técnico” y no, de deliberación estratégica del cuerpo gerencial, se sientan las bases de prácticas gerenciales funcionales que no conversan unas con otras, menos con la totalidad del Plan, y menos aún, con el cambiante entorno en que el Plan se ejecuta. Se genera así una cultura gerencial segmentada funcionalmente en lo interno, con tendencia a una centralización controladora (“gestión pánico”) y a una desconsideración de los cambios del entorno (“visión túnel”). Cada una de estas prácticas hace del plan un “fetiche de referencia”, de letra y orientaciones tan muertas como la estrategia misma. La conversación estratégica se vuelve estructuralmente débil, sobrecargando al gerente general, quien debe, frecuentemente, buscar apoyos externos (outsourcing) para gestionar aspectos críticos de la estrategia que el equipo gerencial no está en condiciones de asumir. Los gerentes funcionales se convierten así en cumplidores de metas -pues de ellas depende el variable de su remuneración-, en apagadores de los incendios de la contingencia, y en portadores de visiones divergentes en lo estratégico, tanto hacia la línea interna como hacia los principales clientes y stakeholders de la compañía. Sólo momentos de crisis revierten esta inercia centrífuga del equipo gerencial, trayendo de vuelta la conversación estratégica al centro de sus preocupaciones.

Proponemos cuatro ámbitos de acción que contribuyen a que un equipo de alta gerencia (EAG) asuma su principal responsabilidad: mantener viva la estrategia.

### 1.1 Instalar una conversación estratégica robusta y permanente en el seno del EAG.

A menudo es una verdadera tarea de “insourcing” la que deberá tener lugar. Esto requiere de un importante cambio de mentalidad, el que permite poner las variables de diferenciación competitiva no en los aspectos técnico-operativos (que sí pueden ser externalizados), sino que en las dimensiones complejas e intangibles del entorno competitivo, las que deben ser traídas de regreso al corazón de las preocupaciones del EAG. La falta de una conversación estratégica robusta en el seno de un EAG es más que una debilidad y una amenaza, es una vulnerabilidad estructural en una compañía.

Si un equipo gerencial carece de habilidades de gestión estratégica es un equipo en riesgo. Un EAG no es la sumatoria simple de gerentes funcionales

con responsabilidades específicas; es el principal apoyo del gerente general y co-responsable con él de la conducción global. Las brechas de habilidades gerenciales deben ser cerradas en el seno del EAG. Desencadenar procesos individuales y grupales de aprendizaje de habilidades de alta dirección no es la menor de las variables de éxito de un gerente general.

### 1.2 Comprensión actualizada del entorno.

No son pocos los que tienden a aferrarse al PEN como a un conjuro contra la incertidumbre. Rechazan como “ruido” todo cuanto no esté en la “música” del plan. Dejan así de “escuchar” al entorno y en él sus señales borrosas pero anunciadoras de tendencias, sus hechos y datos aparentemente insignificantes pero que pueden ser el dato anómalo, el serendipiti, que trastoca toda una opción. Es comprensible –pero, puede ser fatal- la tendencia de aferrarse a lo conocido.

“Saber lo que está pasando” es crucial para un EAG. El PEN da un foco imprescindible, pero la visión del escenario completo, del panorama, del horizonte, no puede perder consideración. La capacidad de mantener una comprensión actualizada del entorno es un atributo de diferenciación competitiva. Ciertamente es que la aceleración del tiempo de los negocios obliga a tomar muchas veces decisiones con información incompleta, donde la intuición juega un importante papel. Sin embargo, el incremento de las capacidades analíticas de un EAG cuenta hoy con sólidas herramientas de inteligencia de negocios que permiten acceder a flujos continuos de información que un EAG debe aprender a interpretar y transformar en decisiones con bajos costos de deliberación. Esta habilidad –crucial para lo que hemos llamado conversación estratégica robusta- hace parte, lamentablemente, de lo que Chris Argyris ha llamado “incompetencia hábil” de los equipos gerenciales: la habilidad para ocultar las propias incompetencias.

### 1.3 Presencia activa en el mercado de oportunidades.

La lectura atenta y continua del entorno permite identificar y anticipar amenazas, alertando sobre vulnerabilidades emergentes, pero, sobre todo, debe permitir la detección temprana de nuevas oportunidades. Una gerencia de nuevos negocios está llamada a plasmar en proyectos esas oportunidades, pero no detenta el monopolio de los ojos y oídos de la compañía. La percepción de oportunidades puede nacer desde todas las áreas funcionales de una compañía y, en primer lugar, desde el área comercial, a condición de que la capacidad de escucha de la alta gerencia sea amplia y sensible.

Las oportunidades no son cosas. El mercado de las oportunidades no es un lugar físico. Ambos tienen existencia virtual. Una oportunidad es una constelación de valor potencial, la que a menudo nace en la observación que alguien hace de una carencia recurrente (oferta potencial) que afecta a un segmento de personas (clientes potenciales). Así nace “una idea”. Pero se necesitan quizás cien para un buen negocio. Un EAG abierto al mercado de oportunidades necesita darse los tiempos adecuados para estas conversaciones de conjetura y posibilidades. Debe tener capacidad de escucha, análisis, evaluar costos de oportunidad y descartar o pasar a la acción. Y todo rápido. Nada hay más volátil que una oportunidad. Tomada una decisión el time-to-market es crucial.

Una estrategia está viva cuando hace conversar al Plan con nuevas oportunidades que toma o descarta, pero está abierta, y no encerrada en las ilusorias certezas de su propia inercia.

#### 1.4 Visión compartida: narrativa y posicionamiento.

Toda estrategia vive en el relato actualizado que un EAG es capaz de hacer de ella, transformándola en visión compartida de toda la organización y en posicionamiento de mercado. Este “relato actualizado” necesita ser mucho más que la difusión de la “misión, visión, valores” definidos en las primeras y breves líneas de todo PEN.

Una visión compartida es una interpretación vívida, congruente, de lo que una empresa dice hacer y efectivamente hace. Es un relato sostenido en prácticas. Es una épica de lo que se hace en común, con un fuerte sentido de pertenencia y orgullo institucional. No es una arenga de circunstancia. Una visión compartida está arraigada en la cultura organizacional y es animada por un estilo de dirección abierto, escuchador, cercano, participativo, creador de confianza y compromiso.

El posicionamiento es el correlato externo de la visión compartida y necesita ser congruente con ella. Es la proyección en imagen de la identidad declarada y vivida.

Tanto la visión compartida como el posicionamiento orientan comportamientos y generan adhesión. Son indicadores claves de cuán viva está una estrategia en las percepciones de sus principales involucrados.

#### 2. Agregar valor mediante la calidad de su Dirección.

El principal vector de la calidad de un EAG es el trabajo colaborativo que es capaz de generar en su interior. Por el contrario, altos costos de transacción entre sus integrantes retardan los procesos de toma de decisiones, refuerzan las tendencias al aislamiento funcional, debilitan la influencia sobre el conjunto de la organización, erosionan la visión compartida y sobrecargan al gerente general con demandas de mediación interna que lo alejan de sus responsabilidades globales.

Idealmente, un EAG es pequeño, compacto, animado por un propósito y sentido de responsabilidades fuertes y asentados en métodos de trabajo fluidos que integran y complementan diferentes habilidades gerenciales. Que un EAG no sea el resultado de una sumatoria simple de competencias funcionales, no significa que todas sus actividades sean discutidas y, menos aún, ejecutadas en común. Las responsabilidades funcionales unipersonales serán potenciadas por las sinergias creadas entre distintas gerencias, las cuales han dado lugar en muchos casos a “acuerdos de servicios recíprocos”, que explicitan contenidos y métodos de trabajo colaborativo entre los equipos de dos o más gerencias. En un EAG no se diluye la autoridad del gerente general; éste requerirá de distintos equipos ad-hoc que gestionarán aspectos relevantes de la agenda estratégica sin erosionar el sentido común de pertenencia.

Las condiciones de complejidad, volatilidad e incertidumbre en el entorno de negocios requieren que la calidad de la conversación estratégica en un EAG le permita escapar a las lógicas binarias, excluyentes, basadas en los supuestos implícitos de la posibilidad de la certeza y de la conciencia infalible de un observador. Un EAG debe permitir y potenciar diversos puntos de vista, enriqueciendo el análisis previo a una decisión y, muchas veces, manteniéndolos abiertos en paralelo a la acción común. Decidir con rapidez no es simplificar la realidad, sino actuar sobre su complejidad.

Nadie mejor que Scott Fitzgerald – en “Crack Up” – describió esta aparente paradoja: “la prueba de una inteligencia de primera es la capacidad de tener en la mente dos ideas opuestas al mismo tiempo y retener, sin embargo, la habilidad de funcionar”. La diversidad de puntos de vista en un EAG es parte de su fortaleza y no de su debilidad. Gestionarlos con eficiencia es uno de los indicadores de su calidad. Lo contrario son los EAG pasivos ante el punto de vista del líder, o con visiones homogéneas externas al negocio, basadas en comunes adscripciones confesionales o ideológicas.

La gestión de su diversidad interna y su apertura al aprendizaje son las condiciones críticas de atributo mayor de un EAG de calidad: su capacidad adaptativa. A mayor diversidad, mayores posibilidades de detección temprana de los cambios emergentes en el entorno organizacional, mayor sensibilidad, capacidad de escucha, porosidad. En la empresa con capacidad adaptativa, la estabilidad por sí misma no es un valor, pues ella induce a la defensa de certezas, la rigidez en prácticas y vínculos, y, en definitiva, a los mecanismos centralizadores de la “gestión pánico”. La adaptación requiere de flexibilidad al contrastar puntos de vista, capacidad para la recombinación de ideas y vínculos, percepción abierta, captura de anomalías y errores, rapidez en el aprendizaje. De predominar la rigidez, la conciencia de los rezagos adaptativos podría producirse cuando ya sea demasiado tarde.

La creciente apertura externa de la economía chilena obliga a sus empresas a acelerar sus aprendizajes sobre la diversidad de factores no económicos que condicionan el éxito de un negocio. Esto que aparece como evidencia en el caso de vínculos con países vecinos, no es menos significativo en el caso de mercados más lejanos y competitivos. La importancia de estos factores ha llevado a hablar de la “inteligencia cultural” (comprensión rápida de prácticas diferentes, flexibilidad comunicativa verbal y gestual, adaptación a entornos no conocidos) como un atributo mayor de la alta gerencia.

#### 3. Asegurar el alineamiento y la gobernabilidad de la organización.

Si la estrategia está viva, la estructura organizacional es contingente a ella. La estructura no es más un organigrama funcional. Es el proceso de división y especialización del trabajo y –más importante y a menudo menos logrado- es también el proceso de coordinación del mismo. Son estos rezagos de coordinación los que desalinean la organización respecto de la estrategia. Ningún diseño de estructura asegura por sí mismo dicha coordinación. De allí que ésta debe ser considerada menos como un problema técnico de perfiles, facultades o roles, que como un problema político –de gestión de relaciones de poder y de intereses- y de habilidades colaborativas, de negociación e integración continuas. Las estructuras son mapas: en el concreto territorio organizacional son personas las que colaboran o no son capaces de hacerlo. De allí que el cuidado, dirección y desarrollo de las personas deber ser un asunto de toda la línea de mando, y no tan sólo una responsabilidad de Recursos Humanos.

El alineamiento con la estrategia es entonces tarea de toda la línea de mando, donde las capacidades de dirección, de liderazgo, de motivación, de orientación y desarrollo de ésta son cruciales. Empezando por quienes integran el EAG, llamados a modelar el estilo directivo que debería desplegarse a través de toda la organización. Pues más que en las estructuras, el alineamiento reposa en la solidez de la cultura, del estilo del que son portadores los líderes.

La estructura no es más un organigrama funcional. Es el proceso de división y especialización del trabajo y –más importante y a menudo menos logrado- es también el proceso de coordinación del mismo.



El poder es la capacidad de cada actor para actuar en defensa de sus intereses, bloqueando, disuadiendo, neutralizando, el poder de otros mediante la negociación o el conflicto.

La función gestión y desarrollo de personas -y no sólo “administración de Recursos Humanos”- debería tener cada vez una mayor significación estratégica al interior de un EAG. No es esto, sin embargo, lo que ocurre en la actualidad. El paso por la gerencia de RR.HH. suele desperfilar la carrera de un ejecutivo, pues esta función es considerada subalterna y sin relación directa con los resultados del negocio. Consecuentemente, sus niveles de remuneración son los más bajos en relación al resto de las gerencias. Los requerimientos de los modelos de gestión por competencias, remuneraciones variables según metas y resultados, retención de talentos, aprendizaje organizacional y otros desafíos críticos directamente vinculados al comportamiento de las personas, implicarán necesariamente una revalorización de la función gestión de personas en los EAG. Es difícil imaginar un debido alineamiento organizacional con la estrategia sin que se cumpla esta condición. Esta es la tendencia predominante en las compañías más competitivas, y a ella se adecúan los más destacados programas de postgrado en RR.HH. de las universidades americanas.

La revalorización de la función gestión de personas es incentivada por los requerimientos de innovación continua en todos los ámbitos de una organización. Sin embargo, se observa un significativo rezago en innovación en gestión respecto de los avances en gestión operativa. Este desfase bloquea o enlentece los procesos de incorporación de nuevas tecnologías con los costos consiguientes en productividad y competitividad. La dificultad no es menor, pues innovar en gestión, significa cambiar prácticas de y entre personas, cuestionar supuestos fuertemente arraigados acerca del qué y del cómo de la gestión, y aceptar la obsolescencia de principios e inercias organizacionales que desdennan el cambio y el aprendizaje. A menudo, estas resistencias se expresan -veladamente, por cierto- en los más altos niveles de una organización, donde el argumento de la “experiencia” tiende a descalificar la adopción de nuevas prácticas o soluciones ante situaciones no convencionales o emergentes.

El creciente dinamismo del mercado laboral a nivel gerencial (movilidad inter empresas, head hunters) parece favorecer estos procesos, haciendo prevalecer el conocimiento que migra encarnado en la experiencia de una persona por sobre la adopción de dinámicas integradas de aprendizaje y de gestión del conocimiento al interior de un EAG. Así, lo que puede constituir solución a nivel de conocimiento experto en un área funcional, puede fragilizar las sinergias internas y debilitar la influencia -el potencial de alineamiento- del EAG sobre el conjunto de la organización.

#### 4. Gestión del Poder. Habilidades políticas.

Toda organización actúa en un campo de intereses y fuerzas que son la expresión de múltiples actores en presencia. El poder es la capacidad de cada actor para actuar en defensa de sus intereses, bloqueando, disuadiendo, neutralizando, el poder de otros mediante la negociación o el conflicto. Gestionar las relaciones claves de poder es una tarea central de un EAG. En este sentido, se habla de las orientaciones estratégicas como de “la política de empresa”. Su capacidad de gestionar relaciones de poder es un vector principal de las fortalezas de una empresa. A menudo, sin embargo, el énfasis puesto en el trabajo “técnico” muy por encima del trabajo “adaptativo” en relación al entorno, desconsidera o hace invisible este ámbito hasta que la irrupción de crisis abiertas con uno o más actores del entorno provoca el recurso al outsourcing de consultoras de comunicación estratégica, lobby,

medioambiente o estudios jurídicos especializados. En ausencia de dichas crisis, la idea de que estas variables son irrelevantes o ajenas al éxito del negocio, no son infrecuentes en la alta gerencia.

Cierto es que sólo la creación y el mantenimiento de ventajas de diferenciación competitiva -que están en el corazón del negocio- aseguran el poder real de una compañía en el largo plazo. Sin embargo, dichas ventajas no sólo están arraigadas en competencias técnico-profesionales, sino que incorporan inevitablemente una dimensión social (de relaciones entre personas) y política (de influencia y gestión de poder). Esta segunda dimensión es, a menudo, opaca en los ámbitos gerenciales.

El poder continúa teniendo mala reputación. Percibido como un mal inevitable, muchos viven en la doble ilusión de mantenerse al margen de él y basados en los resultados que puedan ser obtenidos exclusivamente a partir del “esfuerzo personal”. En la práctica, esta doble ilusión debilita -hace perder poder- a las personas y a las organizaciones. Pese a que la literatura especializada en el tema es abundante en los últimos quince años -Jeffrey Pfeffer marcó un hito en 1992 con “Managing with Power”-, el juego político que inevitablemente cruza las empresas y el aprendizaje de habilidades políticas para la gestión, permanece en un segundo plano dentro de las preocupaciones de la alta gerencia.

Toda empresa está inserta en un campo de fuerzas en el que se expresan naturalmente intereses diversos y divergentes. Dichos intereses tejen una verdadera malla de relaciones entre actores que aspiran a lo mismo: influir en el comportamiento de los demás haciéndolo converger con los intereses propios. En esto consiste el juego político, aprovechar toda vez que ningún jugador está en condiciones de imponer coercitivamente sus intereses y voluntad a los demás. El conflicto es generado por todo intento de someter los intereses y el poder de otros involucrados en el juego. De allí nace la necesidad del ajuste recíproco de intereses, es decir, de la negociación dentro de un campo de fuerzas legalmente regulado.

Tanto o más debilitante que la ceguera organizacional ante los fenómenos políticos, es la carencia de habilidades para gestionarlos. A falta de habilidades, la improvisación y las “astucias políticas” tienen no sólo corta vida, sino que conllevan, muy frecuentemente, altos costos en una de las dimensiones más preciadas de una empresa: su reputación, su crédito público, su capital de imagen.

La capacidad de cooperar y crear confianza no es un sustituto del poder sino al contrario, un importante vector del mismo. Gestionar redes es, ante todo, maximizar el potencial de alianzas, es decir, acrecentar el número de actores favorables a converger en acuerdos relacionados con la propia agenda de intereses. El diseño y monitoreo continuo del mapa de Stakeholders de una empresa es, en el actual ambiente de negocios, una variable crítica del éxito de una empresa competitiva.

El análisis y gestión del poder es igualmente requerido hacia el interior de una organización. El status y la influencia relativa de las personas que se encuentran en la cúspide gerencial viven en flujo continuo. La autoridad formal que confiere un cargo pierde relevancia ante nuevas fuentes de poder: la capacidad de aprender e innovar, de liderar y colaborar, de motivar a los subalternos y crear confianza entre los pares, la amplitud y calidad de las redes, son algunos de los nuevos vectores de poder personal al interior de un EAG. El desarrollo de aquellos no sólo determina la calidad directiva de un EAG, sino que condiciona el éxito o estancamiento de la carrera de sus integrantes. ●