

POR
COMPROMISOS

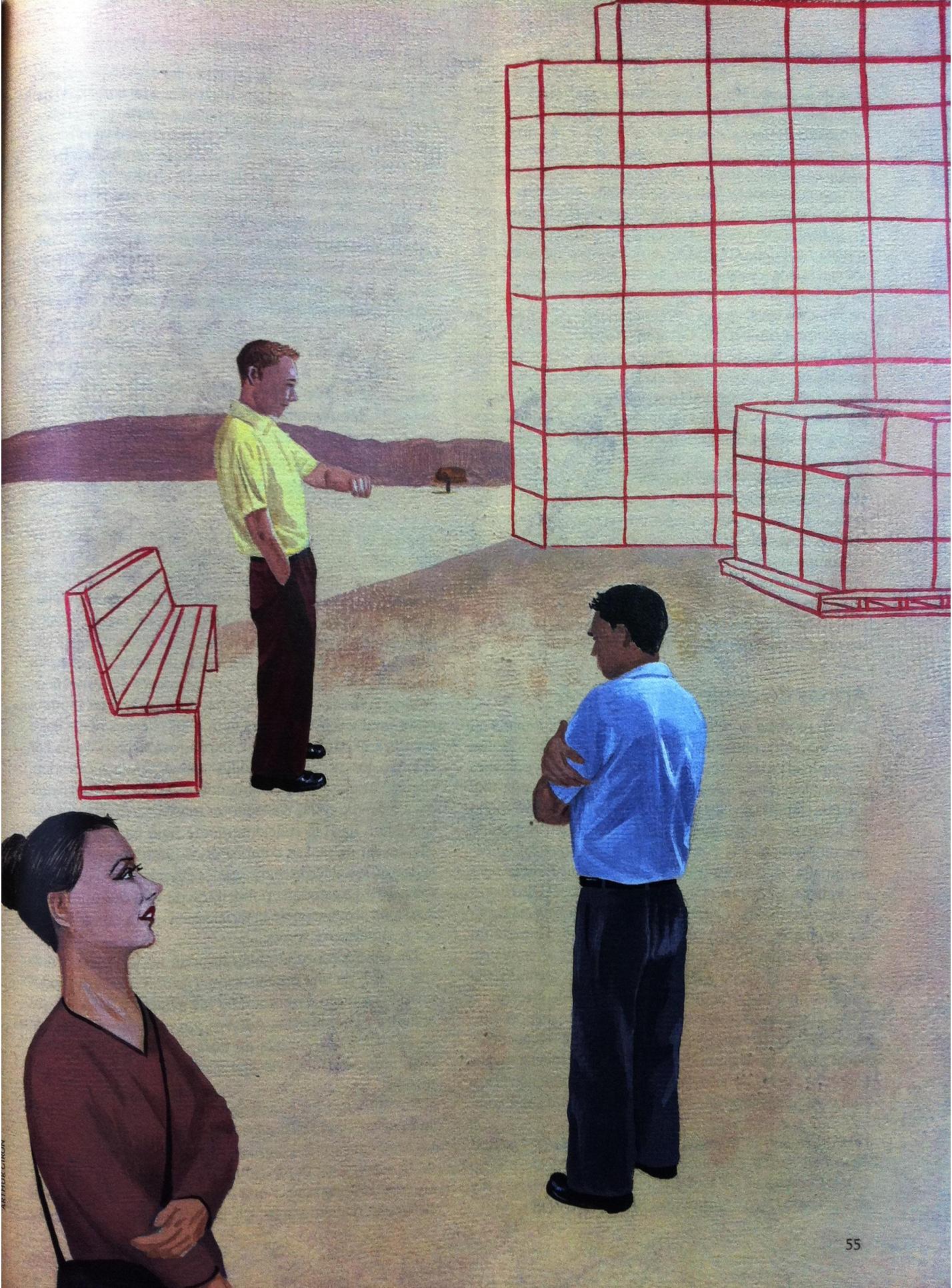
Las medidas que usted toma en el presente pueden pavimentarle la ruta hacia el éxito en el futuro. Pero también pueden encerrarlo en un modelo de negocios condenado al fracaso. Los mejores ejecutivos saben cuándo asumir compromisos y cuándo romperlos.

por Donald N. Sull

¿CUÁL ES LA CLAVE de la excelencia de un ejecutivo? La respuesta depende de a quién se pregunte. Muchos creen que el secreto está en una brillante percepción estratégica, la potencia intelectual para decidir dónde y cuándo debe competir una empresa. Otros enfatizan la disciplina, creyendo que la capacidad para ejecutar planes es lo que distingue al ejecutivo excepcional. Aun otros consideran que un excelente ejecutivo es, ante todo, alguien inspirador, capaz de unir a una organización y conducir a los empleados hacia logros extraordinarios.

Desde luego, todos estos puntos de vista son válidos. Aunque arrojan luz sobre la forma en que pueden variar las cualidades personales de los ejecutivos, no nos dicen mucho sobre la práctica real de la gestión, ni respecto a las medidas que toman los ejecutivos exitosos para combinar la estrategia, la implementación y el liderazgo. Al concentrarse en quiénes son los ejecutivos, las explicaciones comunes apartan nuestra atención de cómo administran.

Al estudiar a los ejecutivos eficaces e ineficaces en años recientes, he llegado a una sorprendente conclusión: pese a las diferencias en sus atributos personales, todos los ejecutivos exitosos sobresalen en asumir compromisos, cumplirlos y volverlos a asumir. Los compromisos gerenciales adoptan muchas formas, desde inversiones de capital hasta decisio-



ALBERT PINKHAM JR.

nes de contratación y declaraciones públicas, pero cada compromiso ejerce una influencia inmediata y duradera sobre una empresa. A lo largo del tiempo, los compromisos combinados de un líder moldean la identidad de una empresa, definen sus fortalezas y debilidades, establecen sus oportunidades y limitaciones y fijan su rumbo.

Los compromisos son extremadamente poderosos. Este es un hecho que los ejecutivos pueden perder de vista con mucha facilidad. Atrapados en el alboroto del presente, los ejecutivos a menudo toman medidas que, aunque beneficiosas a corto plazo, imponen limitaciones de larga duración a sus operaciones y organizaciones. Al cambiar las condiciones competitivas o de mercado, pueden hallarse sin la capacidad de responder en forma eficaz, aunque puedan ver claramente una amenaza y sepan que deben tomar medidas. Se encuentran presos en una red de compromisos creada por ellos mismos o por sus predecesores.

Los ejecutivos que entienden la naturaleza y el poder de sus compromisos pueden usarlos más eficazmente a lo largo del ciclo de vida de una empresa. Los nuevos empresarios pueden abstenerse de tomar medidas que le impriman a una empresa nueva un carácter disfuncional. Los ejecutivos de empresas establecidas pueden reforzar los compromisos pasados que todavía benefician a la empresa y pueden aprender a reconocer cuándo los compromisos del pasado se han convertido en obstáculos para cambios necesarios y reemplazarlos con compromisos nuevos, que tengan un efecto rejuvenecedor.

Armas de doble filo

Un compromiso se refiere a cualquier medida tomada en el presente que obliga a una organización a actuar de una determinada manera en el futuro. No todas las decisiones gerenciales cumplen con los requisitos para ser compromisos. Por ejemplo, la decisión de un CEO de crear un fondo de dinero en efectivo no es de carácter obligatorio, porque no compromete a la empresa a actuar de una forma determinada en el futuro; el efectivo está disponible para cualquier tipo de inversión. Si, en contraste, el efectivo se hubiera destinado a construir una fábrica especializada o a establecer una marca, la empresa habría asumido un compromiso. En otras palabras, una acción se convierte en un compromiso si restringe las opciones futuras de la empresa en una forma que resultaría difícil de revertir.

Los compromisos son esenciales para la gestión. Son el medio por el cual una empresa obtiene los recursos necesarios para su supervivencia. Tanto los inversionistas como los clientes y los empleados probablemente evitarían cualquier empresa cuyos ejecutivos rehusaran com-

prometerse públicamente a seguir una estrategia y a respaldar sus intenciones con inversión. Sin embargo, los compromisos son más que simples necesidades. Usados sabiamente, pueden ser poderosas herramientas para ayudar a una empresa a vencer a sus competidores. Las inversiones preventivas en capacidad de producción o reconocimiento de marca pueden disuadir a posibles rivales de entrar en un mercado, y para otras empresas puede ser difícil copiar rápidamente las fuertes inversiones en recursos ilíquidos, especializados y de larga duración. Algunas veces, la sola señal enviada por un gran compromiso paraliza a los competidores. Por ejemplo, cuando Microsoft

Algunas veces, la sola señal enviada por un gran compromiso —una inversión en capacidad productiva o reconocimiento de marca— paraliza a los competidores.

anuncia un próximo lanzamiento de producto, los posibles rivales reconsideran sus planes.

Los compromisos también pueden inducir a socios e inversionistas potenciales a cooperar. El compromiso público de IBM de liderar el mercado de computadoras personales, respaldado por grandes inversiones y la dedicación de ejecutivos del más alto rango al negocio de las PC a principios de los años 80, convenció a los proveedores de software de escribir aplicaciones para las máquinas IBM. Los compromisos también pueden persuadir a los clientes nerviosos a aventurarse a adoptar un nuevo producto o tecnología. Por ejemplo, los estudios de Hollywood estimularon la adopción del formato DVD accediendo a vender los nuevos discos a través de comercializadores masivos y fijando los precios en un nivel lo suficientemente bajo para atraer a los clientes en masa. Los compromisos también pueden convencer a los clientes para que prefieran a un proveedor sobre otro. La campaña publicitaria de Visa que anunciaba la amplia aceptación de la tarjeta le ayudó a quitarle clientes de American Express.

Los compromisos también brindan importantes beneficios dentro de una organización. Les dan a los empleados un claro sentido de enfoque y les ayudan a priorizar sus acciones y coordinarlas. Además son motivadores. Pueden crear estímulo y energía en tiempos difíciles, inspirando a los empleados a perseverar pese a las dificultades y los reveses.

Sin embargo, los beneficios de los compromisos tienen su precio. Debido a que los compromisos prescriben ciertas acciones futuras e impiden otras, limitan la flexibilidad de una empresa. Por ejemplo, cuando un equipo de ejecutivos compromete a una empresa con una tecnología particular de manufactura, le impide a la organización ob-

Donald N. Sull es profesor asistente de Harvard Business School en Boston. Es autor de Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them (Harvard Business School Press, 2003).

tener una capacidad profunda en otros métodos. Cuando un CEO anuncia su intención de conducir a una organización a la supremacía en un mercado particular, cierra otras vías estratégicas. Cuando el jefe de una división firma un contrato a largo plazo con un proveedor de componentes, reduce sus opciones respecto a los productos que su unidad puede fabricar y vender. El aumento en la eficiencia y enfoque que proporcionan los compromisos puede superar los costos de la inflexibilidad por un tiempo prolongado pero, al cambiar las condiciones, una empresa puede hallarse atada a patrones de operación y competencia obsoletos. Así, las ventajas de un compromiso pueden convertirse en desventajas.

Los compromisos son armas de doble filo y su naturaleza dual se evidencia a lo largo del ciclo de vida de una empresa. Cuando un emprendedor inicia un negocio, toma decisiones respecto a productos, mercados, competidores y patrones que le imprimen una identidad a la

organización, definiendo lo que puede y no puede hacer. Conforme madura la empresa, los ejecutivos refuerzan esa identidad con nuevos compromisos de estrategia, finanzas, personal y operaciones. En algún momento de la evolución, la identidad original puede resultar insuficiente o incluso contraproducente, lo que requiere que los ejecutivos transformen la empresa mediante una serie de nuevos compromisos que contradigan a los anteriores. Un compromiso mal estudiado durante cualquiera de estas tres etapas puede condenar a una empresa al fracaso.

Compromisos que definen

La mayoría de los nuevos empresarios vive en el momento. Tratando de resolver los problemas inmediatos, luchando apenas por sobrevivir, rara vez pueden darse el lujo de considerar las implicancias de largo plazo de sus acciones. Sin embargo, estas acciones iniciales que moldean a una orga-

Acciones que comprometen

Un compromiso gerencial es una medida tomada en el presente que obliga a una organización a actuar de una determinada manera en el futuro. Aquí se enumeran los ocho tipos más comunes de compromisos. Para cada categoría, anote los compromisos clave que han moldeado a su empresa. Quizás se sorprenda del grado en el cual usted ha atado a su empresa a una trayectoria específica para el futuro.

Tipo de compromiso	Ejemplos comunes	Ejemplo de su empresa
Inversión	I&D, adquisiciones, gastos de capital, publicidad	
Desinversión	Salir de un negocio, cerrar una planta, poner fin a un proyecto, discontinuar una línea de producto	
Hacer promesas públicas	Prometer lograr una meta, tal como participación de mercado o nivel de calidad, dando a los inversionistas orientación sobre futuras ganancias	
Hacer afirmaciones públicas	Identificar a un cliente o competidor crítico, especificar una amenaza clave, definir en qué industria competir	
Forjar relaciones con proveedores de recursos	Recaudar capital, servir a un cliente importante, entrar en un joint venture, establecer franquicias	
Redactar un contrato explícito	Otorgar licencia de tecnología, hacer convenios de suministro	
Decisiones de personal	Contratar, despedir, promover, degradar	
Sistemas de información	Seleccionar medidas críticas de desempeño, establecer medidas que determinen la compensación	

nización que avanza, se convierten en sus compromisos definidores. En algunos casos, terminan por codificarse explícitamente, y en otros estos compromisos siguen siendo tácitos; existen como una comprensión compartida del "modo en que hacemos las cosas aquí". Pero en cualquiera de estos casos, los compromisos establecen supuestos y rutinas que se vuelven difíciles de romper.

Durante los años de formación de una empresa, sus fundadores y ejecutivos pueden tomar muchos tipos de medidas que moldean el futuro de ésta. Pero los compromisos más duraderos tienden a entrar en cinco categorías:

Los marcos estratégicos son los modelos mentales compartidos que influyen en el modo en que los ejecutivos y empleados ven el mundo. Los nuevos empresarios moldean sus organizaciones comprometiéndose con visiones particulares del mundo. Pueden declarar, por ejemplo, qué oportunidad está tratando de aprovechar la empresa, cómo evolucionará una tecnología, respecto a qué competidores debe preocuparse la empresa y la forma en que ésta ganará dinero. Los marcos estratégicos claros impiden que los empleados (¡y hasta los nuevos empresarios!) derrochen su energía y su concentración tratando de aprovechar demasiadas oportunidades. Al mismo tiempo, descartan muchas opciones de negocios.

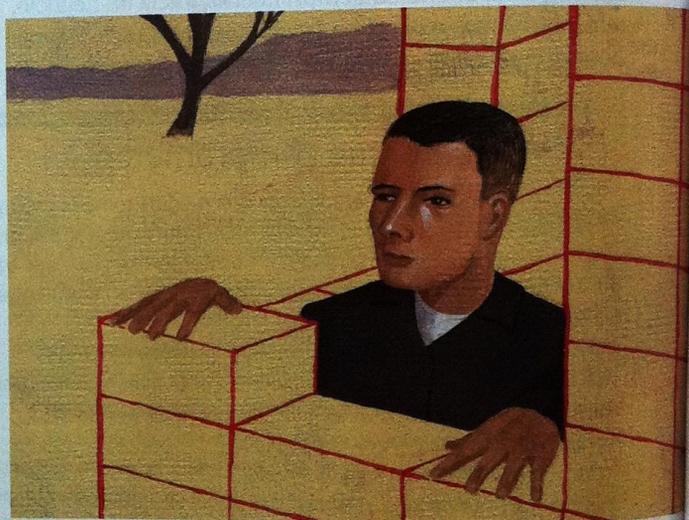
Los recursos incluyen activos "duros", como terreno y maquinaria, y activos soft, como marcas y tecnología. Los recursos duraderos, que fueron ajustados a una estrategia específica y son difíciles de vender y comprar, pueden conferir una sustancial ventaja competitiva. Pero también pueden atar a una empresa a una trayectoria futura.

Los procesos son los procedimientos recurrentes que una empresa emplea para hacer su trabajo. Incluyen procedimientos operativos, tales como logística o producción, y procedimientos gerenciales, tales como toma de decisiones y asignación de recursos. El establecimiento de procesos formales aumenta la eficiencia, permite a una empresa aumentar sus operaciones y facilita la coordinación entre las diferentes partes de una organización. Sin embargo, también reduce la adaptabilidad de la organización.

Las relaciones son las alianzas que un nuevo empresario establece con personas y organizaciones que no pertenecen a la empresa —clientes, reguladores, proveedores, distribuidores y otros socios—, y que brindan recursos críticos para el éxito de la empresa. Las decisiones respecto a relaciones también moldean la organización interna de la empresa. Los nuevos empresarios tienen que decidir, por ejemplo, qué actividades tercerizar, cuáles mantener dentro de la empresa y cómo organizar las unidades de negocios. Las relaciones iniciales le proporcionan a una empresa incipiente el acceso a recursos necesarios y le dan credibilidad en el mercado. Si sus socios prosperan, esas relaciones pueden también darle a la empresa un considerable impulso. Pero también puede ser difícil salir de ellas una vez que cambian las necesidades y las condiciones.

Los valores son las normas compartidas que unen e inspiran a los empleados. Se establecen mediante declaraciones y acciones. Por ejemplo, las primeras personas que contrata un empresario nuevo pueden dejar una impresión duradera en la cultura de una empresa. Valores fuertes pueden atraer a muy buenos empleados, alimentar su pasión y crear fuertes vínculos de lealtad. También pueden repeler a empleados potenciales y, al igual que con otros compromisos definidores, pueden obstaculizar los futuros esfuerzos de cambio.

Los emprendedores en busca de la misma oportunidad pueden asumir compromisos definidores muy distintos, moldeando sus empresas en formas divergentes. Considere dos empresas de software, Siebel Systems y Trilogy Software. Estas empresas se fundaron con pocos años de



diferencia una de la otra y ambas tenían la misma meta: usar software para automatizar las funciones de ventas y marketing. Pero hasta ahí llegan las semejanzas.

El fundador de Trilogy, Joe Liemandt, creía que la tecnología de última generación era el secreto para crear la próxima gran empresa de software. De acuerdo con este marco estratégico, concentró su atención en establecer los recursos técnicos de la empresa. Contrató ingenieros expertos en software y los desafió a crear algoritmos avanzados para configurar productos fabricados contra pedido, como automóviles o computadoras personales, creados a partir de múltiples componentes. Más interesada en crear un gran código que en atraer a los clientes, la empresa patentó su tecnología antes de conseguir su primer comprador.

La visión de Liemandt moldeó todas sus decisiones empresariales y las de sus lugartenientes. El proceso de creación de software de la empresa le brindó considerable poder a los programadores, dándoles amplia libertad para agregar características. Su proceso de dotación de personal enfatizó la contratación de jóvenes técnicos graduados, a los que permitió seleccionar los proyectos que deseaban ejecutar. La cultura de la empresa también daba

mucho valor a la iniciativa individual. Los empleados creían que Liemandt deseaba que ellos “cambiaran el mundo” y “cuestionaran todo”.

Tom Siebel y el cofundador Pat House formularon su estrategia de una manera muy diferente. Ellos creían que el éxito consistía en resolver los problemas de los clientes, no en brindar la tecnología más avanzada. Los cofundadores pasaron un año entrevistando a posibles clientes antes de escribir la primera línea del código. Establecieron un proceso de desarrollo impulsado por las necesidades de los clientes más que por el talento ingenieril. Además, reconociendo que la consistencia de producto y servicio era crucial para una clientela corporativa, contrataron a personas con títulos MBA y a ejecutivos con experiencia, y los capacitaron en procedimientos sumamente estructurados de operaciones y ventas. Incluso las reglas sobre la forma de vestir y las disposiciones referentes al color de las oficinas fueron establecidas por las altas esferas de la empresa. Tom Siebel se refirió a su organización como “una empresa de la nueva economía con valores de la antigua economía”.

Con los casos de Siebel y Trilogy no se pretende dar a entender que un modelo sea inherentemente mejor que el otro. Ambas empresas tienen éxito: el énfasis de Trilogy en la tecnología especializada la ha convertido en un fuerte jugador de nicho, mientras que el enfoque de Siebel en las necesidades de negocios de los clientes la ha establecido como una proveedora de una amplia gama de productos de

Las ganancias que proveen los compromisos pueden superar los costos de la inflexibilidad por un tiempo prolongado, pero al cambiar las condiciones, una empresa puede hallarse atada a patrones obsoletos de operación y competencia.

gestión de relaciones con los clientes. Lo importante es que los fundadores de una empresa deben reconocer que sus primeras acciones determinarán el rumbo y la identidad de la organización durante bastante tiempo en el futuro. Sam Walton, por ejemplo, sigue influyendo en la conducta diaria de los empleados de Wal-Mart más de lo que podría hacerlo cualquiera de los ejecutivos actuales.

Esto no significa que los nuevos empresarios deban tratar de prever todas las consecuencias de largo plazo en cada compromiso que asumen, y ciertamente no quiere decir que deban abstenerse de asumir compromisos. Pero sí significa que antes de tomar decisiones importantes respecto a, digamos, sociedades o procesos operativos, siempre deben preguntarse: ¿es este un proceso o una relación que podamos tolerar en el futuro? ¿Estoy comprometiendo a la organización a actuar de una forma que llegaremos a lamentar? Los nuevos empresarios también

podrían considerar prudente comprometerse por etapas, a fin de mantener la flexibilidad. Pueden contratar a una empleada potencial como consultora antes de contratarla a tiempo completo, por ejemplo, o ejecutar un proyecto de prueba para un posible cliente antes de comprometerse en una relación más profunda. Los nuevos empresarios no deben apresurarse a asumir compromisos si no tienen necesidad de hacerlo.

Compromisos que refuerzan

Los ejecutivos continúan asumiendo compromisos mucho después de los años formativos de una organización. Hacen inversiones, emiten declaraciones públicas, contratan y despiden, establecen sociedades, entre otras cosas. Sin embargo, estas últimas acciones ya no definen a la organización. Son compromisos de refuerzo que sostienen los marcos, recursos, procesos, relaciones y valores estratégicos originales de la empresa que está madurando.

Los compromisos de refuerzo incluyen acciones rutinarias cotidianas tales como renovar un contrato con un cliente o promover a un ejecutivo que ejemplifica los valores de la empresa. También incluyen grandes aventuras ocasionales, tales como hacer una gran adquisición, extender el alcance para producir componentes para los productos principales de la empresa o enunciar públicamente una nueva y audaz meta que fomente la estrategia existente. Ya sean pequeños pasos o grandes saltos, los compromisos de refuerzo son esenciales para crear una empresa eficiente y disciplinada. Estos compromisos establecen un claro enfoque corporativo que concentra la atención y el esfuerzo de una organización y atrae empleados, clientes y socios que se ajustan bien a la identidad de la empresa. También reducen los costos. Por ejemplo, mantener a un cliente tiende a ser mucho más barato que lograr uno nuevo. Además, ayudan a mitigar el riesgo. Perfeccionar una tecnología o un proceso establecido es más seguro que adoptar uno nuevo.

Al mismo tiempo, los compromisos de refuerzo inevitablemente tornan a las organizaciones más rígidas y menos adaptables. Como analogía, considere la forma en que evoluciona un sistema de carreteras. Al principio es sólo una red de senderos para carretas trazados en el barro. Éstos son como los compromisos definidores que se asumen al principio de la historia de una empresa. Conforme los senderos se vuelven más establecidos, se reconstruyen como caminos de tierra y, finalmente, se pavimentan como autopistas. Los compromisos de refuerzo son las acciones que convierten los senderos corporativos informales en carreteras formales. Por una parte, hacen que una empresa sea mucho más productiva; se puede conducir mucho más rápidamente en una autopista que en un sendero para carretas. Por otra, la hacen menos flexible; la carretera determina su destino y su ruta.

Los problemas se presentan cuando cambia el entorno,

cuando cambian las condiciones económicas o de comercio, cuando surge una nueva y poderosa tecnología o cuando se impone un nuevo régimen de regulación. De repente, la antigua ruta ya no es la mejor y los compromisos de refuerzo que le permitieron a usted ejecutar impecablemente su modelo de negocios lo atrapan en ese modelo.

Pocos casos ilustran mejor los beneficios y los peligros de los compromisos de refuerzo que el surgimiento y la caída del grupo Daewoo de Corea del Sur. Kim Woo-Chong fundó Daewoo Industrial en 1967 con solo cinco empleados, pero tenía grandes aspiraciones para su empresa: "Daewoo" significa "gran universo". A 15 años de su fundación, Daewoo había conquistado las grandes ambiciones de su fundador, surgiendo como uno de los mayores *chaebol* de Corea del Sur, con redes de unidades diversificadas y vinculadas por préstamos entre ellas, y supervisadas por un fuerte presidente de directorio.

El dramático surgimiento de Daewoo se inició en 1970, cuando Kim convenció a los grandes minoristas de Estados Unidos, incluyendo a Sears y J.C. Penney, para que compraran textiles de bajo costo a su empresa. Mientras visitaba a sus nuevos clientes estadounidenses, Kim se enteró de que el gobierno de Estados Unidos planeaba establecer una cuota para las importaciones de textiles y que pensaba en asignaciones porcentuales para los proveedores extranjeros sobre la base de sus recientes participacio-

nes de mercado. Kim invirtió todos los escasos recursos de Daewoo en un esfuerzo por aumentar su participación en las importaciones de textiles en Estados Unidos, sacrificando la calidad del producto y las utilidades en su búsqueda por volumen. Cuando se fijaron las cuotas en 1972, a Daewoo se le asignó casi un tercio de la participación de Corea del Sur, lo que proporcionó un flujo de caja constante para financiar el crecimiento futuro. El éxito de Daewoo como exportador también le permitió cumplir con los requisitos para obtener financiamiento subsidiado, préstamos bancarios y permisos para la expansión de capacidad por parte del gobierno de Corea del Sur.

En muy pocos años, el modelo de negocios de Daewoo ya se había establecido. La empresa enfatizaría la cantidad por encima de la calidad, buscando un fuerte crecimiento de ingresos y de participación de mercado a expensas de la rentabilidad, e invertiría comparativamente poco en recursos tales como marca y tecnología. También cultivaría una estrecha relación con el gobierno de Corea del Sur para obtener fondos de bajo costo y protección contra los competidores. En este sentido, Kim se benefició de sus vínculos personales con el gobernante de Corea del Sur, el general Park Chung Hee, quien había sido alumno del padre de Kim. Además, los valores personales de Kim —una inflexible perseverancia y el hecho de no temer a los riesgos— se convertirían en los valores de su empresa.

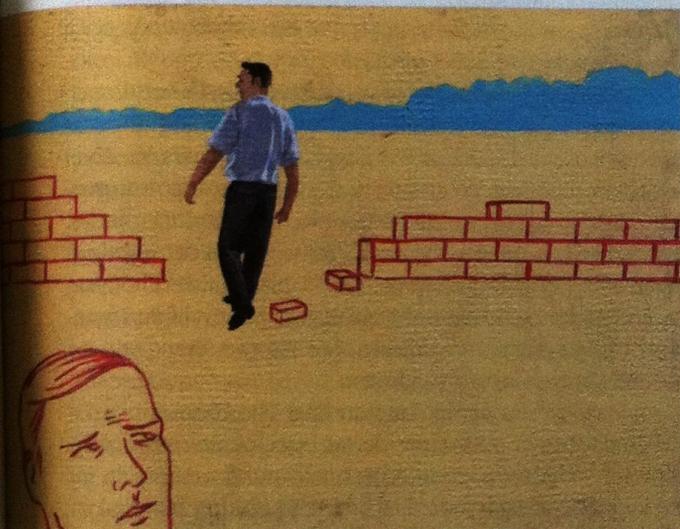
Construir sobre el pasado: compromisos que refuerzan

A medida que una empresa madura, los ejecutivos asumen cinco tipos de compromisos críticos de refuerzo que apoyan el statu quo. Estos compromisos ayudan a la empresa a operar en forma más eficiente, pero también limitan su capacidad para cambiar.

Tipos de compromisos	Ejemplos comunes
Marcos estratégicos	Deshacerse de los negocios secundarios Comprometerse a alcanzar el liderazgo en la participación de mercado en el negocio principal Vincular estrechamente la compensación con el desempeño en el negocio principal Declarar al competidor tradicional enemigo público número uno Adquirir a los competidores tradicionales para aumentar el tamaño del negocio principal
Recursos	Concentrar el gasto de I & D en perfeccionar la tecnología principal Invertir en publicidad para reforzar la imagen de marca existente Extender la marca a mercados estrechamente relacionados Construir instalaciones especializadas para apoyar la estrategia principal
Procesos	Codificar las mejores prácticas en manuales de proceso Reproducir los procesos existentes en nuevas instalaciones Exigir que los proveedores se ajusten a los procesos que usted emplea
Relaciones	Invertir en tecnología o capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes existentes Usar los sistemas de información clave de sus clientes Extender el alcance de producción a los componentes o a la distribución Estrechar relaciones con los socios mediante una fusión o joint venture
Valores	Promover a las personas que ejemplifican los valores básicos esenciales Expulsar a renegados que cuestionan los valores establecidos Codificar los valores corporativos y diseminarlos por toda la organización

Durante las décadas de los 70 y los 80, Kim asumió una serie de compromisos de refuerzo que fortalecieron y extendieron la exitosa fórmula de Daewoo. A cambio de subsidios favorables y permisos de Park, Daewoo invirtió en industrias que el gobierno había seleccionado como objetivos para el crecimiento: maquinaria pesada, astilleros, químicos, automóviles y productos electrónicos de consumo. Daewoo se expandió agresivamente en cada industria, compitiendo mediante la producción masiva en vez de liderazgo en marca, calidad o tecnología.

Todo anduvo bien hasta 1979, cuando Park fue asesi-



nado y grandes cambios en el clima político y de regulación amenazaron la posición de Daewoo. Los gobiernos subsiguientes abrieron los mercados de capitales y de productos de Corea del Sur al mundo exterior y retiraron gran parte del apoyo brindado a Daewoo y a los otros *chaebol*. Pronto se hizo evidente que dos décadas de fuerte inversión por parte de los principales *chaebol* habían producido un exceso de capacidad en muchas industrias nacionales. Al mismo tiempo, Daewoo se encontró atrapada en una tenaza competitiva. Los exportadores chinos estaban vendiendo a precios más bajos y las empresas japonesas tenían una capacidad tecnológica superior y una mayor fortaleza de marca.

Aunque Kim y otros ejecutivos de Daewoo vieron los cambios —era imposible dejar de percibir los eventos— respondieron tomando medidas consistentes con la antigua fórmula de éxito de Daewoo. Continuaron expandiendo agresivamente la empresa, como si aún tuvieran confianza en que el gobierno los rescataría en caso de que sus acciones fallaran. Siguió buscando el favor de los políticos de Corea del Sur. Hicieron fuertes inversiones en construir y adquirir capacidad de producción y marketing en países en desarrollo tales como China, Vietnam, India, Sudán y en varias naciones de Europa Oriental, donde Kim forjó vínculos personales con políticos locales para obtener condiciones favorables de comercio e inversión.

En Uzbekistán, por ejemplo, Daewoo recibió un sitio gratuito para una fábrica y protección arancelaria a cambio de una gran inversión en producción de automóviles. Los comentaristas bromeaban diciendo que se debía cambiar el nombre del país a “Daewooistán”.

Daewoo tomó préstamos hasta por US\$ 47.000 millones para financiar las inversiones, excediendo la deuda nacional de varios de los países donde la empresa estaba operando. Aunque los gobiernos locales podían garantizar los préstamos, no podían garantizar que los consumidores demandaran productos Daewoo. Hacia mediados de los años 90, varias de las operaciones de Daewoo estaban funcionando muy por debajo de su capacidad. En vez de contraerse durante la recesión de Corea del Sur en 1997, el grupo continuó expandiéndose hasta que, finalmente, se desplomó bajo el peso de su propia deuda. El gobierno de Corea del Sur intervino, pero no para salvar a Daewoo, sino para desmantelarla. Kim huyó del país para evitar un enjuiciamiento penal.

Compromisos que transforman

La presión para que se sigan asumiendo compromisos de refuerzo, pese a cambios perjudiciales en tecnología, regulación o competencia, es muy grande. Sin embargo, tal como lo demostró el caso Daewoo, se debe resistir esa presión. Para cambiar una empresa, los ejecutivos deben tomar deliberadamente medidas audaces para romper y rehacer sus antiguos compromisos; deben hacer nuevos compromisos transformadores que obliguen a sus organizaciones a salir del statu quo. Por ejemplo, pueden salir de un negocio tradicional, comprometerse en forma pública con una nueva meta, cambiar de manera fundamental sus medidas de desempeño o despedir a poderosos ejecutivos que se oponen al nuevo rumbo.

Desde luego, los ejecutivos que han pasado todas sus carreras apuntando una fórmula de éxito pueden sentirse abrumados por el desafío de transformarla. Los compromisos de refuerzo son cómodos y conocidos. Pero los compromisos transformadores son todo menos eso. Sin embargo, después de estudiar docenas de transformaciones, he descubierto que las que tienen éxito ocurren en tres etapas, en un proceso análogo a la práctica de los escaladores de hielo de sujetar sogas a los salientes de roca. Imagine a un grupo de escaladores situados en una saliente mientras ascienden por una pared de hielo. El líder escoge un lugar para asegurar un ancla, tomando en cuenta factores tales como el terreno y el tipo de hielo, luego escala por encima de los demás y asegura el ancla. El líder ata una cuerda de saliente al ancla para guiar al resto de los escaladores e impedir que caigan en caso de que pierdan pie.

Cuando los ejecutivos deben llevar a su organización en una nueva dirección, también deben escoger primero un ancla, un nuevo marco estratégico, un proceso renovado, una inversión en nuevos recursos, una relación con un

nuevo socio o un conjunto mejorado de valores. Luego aseguran el ancla, creando un punto central que permita a la organización cambiar de rumbo. Finalmente, reestructuran a toda la organización alrededor de la nueva ancla, poniendo a la empresa en una nueva trayectoria.

La dramática transformación de Thomson Corporation ilustra bien el proceso. Actualmente, Thomson es una de las principales proveedoras globales de información especializada a profesionales en una amplia gama de campos, incluyendo servicios financieros, derecho, investigación científica y servicios de salud. La empresa, con ingresos cercanos a los US\$ 8.000 millones en el año 2002, opera en 46 países y posee varias marcas de prestigio incluyendo

Las tres C de los compromisos transformadores

Uno de los desafíos más difíciles a los que se enfrenta cualquier ejecutivo es romper con los arraigados compromisos del pasado, pero esto se tiene que hacer si una empresa debe cambiar de rumbo. La mejor forma de colocar a una organización en una nueva ruta es asumir compromisos transformadores que la obliguen a salir del statu quo. Los compromisos transformadores exitosos son claros, creíbles y requieren coraje. A continuación se presentan preguntas que usted puede usar para determinar si sus acciones son adecuadas.

Claros

- ¿Es su compromiso simple?
- ¿Es su compromiso concreto?
- ¿Puede evaluar el progreso?
- ¿Puede cuantificar su medida?
- ¿Medirá el progreso con frecuencia?
- ¿Es creíble su proceso de medición?
- ¿Ha repetido su compromiso con suficiente frecuencia?
- ¿Podrían los empleados aprobar un examen inesperado sobre los detalles del compromiso?

Creíbles

Usted...

- ¿Ha realizado inversiones difíciles de revertir?
- ¿Se ha cerrado el camino para volver atrás?
- ¿Ha puesto en juego su propia reputación?
- ¿Ha puesto en juego la reputación de su empresa?
- ¿Ha respaldado su retórica con recursos financieros?
- ¿Ha asignado a los mejores empleados para responder al desafío?

Con coraje

Usted...

- ¿Está separándose de la manada?
- ¿Está ignorando a los "expertos"?
- ¿Está dando un salto cuántico o haciendo cambios crecientes?
- ¿Está protegiendo sus apuestas o cubriéndose la espalda?
- ¿Está revirtiendo las medidas tomadas por su predecesor?
- ¿Podría hacerlo con mayor rapidez?

a First Call, Yale, Westlaw y PDR (Physician's Desk Reference). Más de 50% de sus ingresos proviene de productos y servicios electrónicos, y más de 70% proviene de suscripciones y recursos renovables, que brindan corrientes de utilidades más predecibles que la publicidad.

Pero hagamos retroceder el tiempo hasta mediados de los años 80. La empresa era primordialmente una editorial de periódicos. Después de años de adquisiciones, poseía más de 200 diarios y semanarios en Canadá, Estados Unidos y el Reino Unido, incluyendo el Globe and Mail de Toronto, el Scotsman de Escocia y veintenas de periódicos regionales, la mayoría de los cuales eran los únicos que servían a sus áreas. También había extendido su alcance a la producción de papel periódico.

Sería fácil imaginar a los ejecutivos de Thomson persistiendo en sus compromisos de refuerzo: adquirir más periódicos, perfeccionar los negocios existentes, medir el éxito en términos de circulación y esforzarse por responder ante el despegue de la tecnología digital. De hecho, esto es precisamente lo que hicieron varios otros grupos mediales importantes. ¿Por qué la historia de Thomson acabó en forma diferente? Porque los ejecutivos de Thomson implementaron exitosamente las tres etapas de los compromisos transformadores:

Seleccionar un ancla. Cuando Ken Thomson nombró a Michael Brown presidente de las operaciones internacionales de Thomson en 1985, anunció públicamente su intención de transformar a la empresa en una proveedora de información especializada, con particular énfasis en el mercado de Estados Unidos. Esta meta fue el ancla que usaría la alta gerencia para cambiar el rumbo de Thomson. Esta selección ilustra algo importante respecto a las anclas. No hace falta que las anclas sean revolucionarias—Thomson ya estaba proporcionando una limitada cantidad de información especializada en Estados Unidos— pero sí deben indicar una clara ruptura con el pasado. En ese momento, la información especializada representaba menos del 15% del total de utilidades operativas de Thomson, una cantidad insignificante en relación con los periódicos. El hecho de comprometerse a convertir este modesto negocio en la nueva columna vertebral de la empresa obligó a la organización a reconsiderar todos sus supuestos.

El equipo de dirección escogió un nuevo marco estratégico como ancla para Thomson. Sin embargo, un ancla puede también adoptar la forma de un nuevo proceso, recurso, relación o conjunto de valores. Larry Bossidy, por ejemplo, transformó a AlliedSignal utilizando una iniciativa de Six Sigma para modificar los procesos operativos principales. Kun Hee Lee transformó a Samsung mediante fuertes inversiones en la marca del grupo y mejorando su tecnología. Los líderes de la empresa brasileña de cosméticos Natura se comprometieron con un nuevo conjunto de valores—la verdad en los cosméticos— como ancla.

Asegurar el ancla. A fin de vencer las fuerzas de la inercia organizacional, los ejecutivos deben promover activa-

mente la nueva ancla y tomar medidas concretas para asegurarla. Los altos ejecutivos comunicaban en forma repetida la nueva dirección estratégica de Thomson a los empleados y a otros interesados. Además, rápidamente adquirieron proveedores de información especializada para construir la posición de la empresa en el mercado legal y financiero y se deshicieron de los tradicionales negocios editoriales que habían contribuido al éxito pasado de la empresa, pero que no se ajustaban a su dirección futura. Asimismo, Brown se trasladó de Gran Bretaña a Estados Unidos para estar más cerca del mercado al que apuntaba.

Cuando se trata de asegurar un ancla, no cualquier medida funcionará. Los compromisos transformadores eficaces tienen en común tres características. Primero, son claros. Los mensajes simples y concretos se pueden hacer circular por una organización con un mínimo de distorsión, mientras que los mensajes vagos o complejos terminan por distorsionarse hasta volverse irreconocibles. Segundo, son creíbles. Los empleados, clientes, inversionistas y socios deben creer que el ejecutivo es serio en cuanto a sus compromisos y que los mantendrá. De otro modo, una nueva ancla puede verse como palabras sin importancia que se pueden ignorar sin que haya consecuencias. Finalmente tienen coraje. La nueva ancla y las medidas tomadas para asegurarla deben hacer insostenible el statu quo; no pueden dejar lugar para la retirada.

Alinear la organización. Una vez que se ha establecido y se ha asegurado el ancla, todos los demás marcos, procesos, recursos, relaciones y valores de la organización se deben reconfigurar para apoyarla. En Thomson, integrar a los editores especializados recién adquiridos fue tan importante como las adquisiciones mismas, y se asignaron altos ejecutivos a la tarea, tales como el futuro CEO Dick Harrington. Thomson también integró más estrechamente sus operaciones internacionales y de Norteamérica a fin de financiar las adquisiciones subsiguientes. Esas medidas operativas carecen del drama de los compromisos audaces, pero son igualmente necesarias. Al igual que el hecho de sujetar sogas a los salientes de la roca, la transformación exitosa requiere de la audacia de escalar por encima del grupo, pero también la disciplina y la persistencia para guiar a los otros hacia la nueva posición.

Asunto personal

Un compromiso no es una proclamación impersonal hecha por un burócrata sin rostro. Es una acción, promesa, declaración o decisión muy visible, hecha por una persona y estrechamente relacionada con esa persona. Para tener éxito, un compromiso debe ser consistente con el carácter del ejecutivo, sus valores personales y sus acciones pasadas. Kate Brosnahan, cofundadora de la casa neoyorquina de modas Kate Spade, representa personalmente la elegancia clásica que distingue a los bolsos y accesorios de su empresa. El difunto Marvin Bower, que transformó a

McKinsey & Company en una empresa verdaderamente profesional, ejemplificó los valores que había adoptado, teniendo formación de abogado y habiendo ejercido esa profesión en una organización bien establecida antes de unirse a la empresa consultora.

La consistencia entre los compromisos que asumen los ejecutivos y lo que ellos son confiere varios beneficios. Primero, ayuda a garantizar que los ejecutivos tengan una comprensión intuitiva de su negocio y sus mercados. Kate Brosnahan ha podido diseñar en forma consistente pro-

Para tener éxito, un compromiso debe ser consistente con los valores personales y las acciones pasadas del ejecutivo.

ductos exitosos porque ella fabrica lo que a ella y a sus amigas les gustaría poseer. La consistencia también permite a los ejecutivos practicar lo que predicán. Marvin Bower pasó décadas recordándole pacientemente a los consultores de McKinsey que ellos trabajaban para una "firma" y no para una "empresa", y que servían a "clientes" y no a "compradores". La consistencia brinda credibilidad a un ejecutivo. La condición de Lou Gerstner como antiguo cliente de IBM subrayó su compromiso de moldear de nuevo la organización para resolver los problemas de los clientes, en vez de andar vendiendo computadoras. Por último, la consistencia puede infundir en un ejecutivo la pasión necesaria para lograr el apoyo de otros y para persistir a pesar de los reveses.

En contraste, los compromisos correctos hechos por la persona incorrecta a menudo fracasan. Por ejemplo, un emprendedor despreocupado y obsesionado por la tecnología puede reconocer que su nueva empresa requiere procesos y estructura para crecer y puede comprometerse públicamente a imponer disciplina. Sin embargo, si no actúa seriamente a este respecto, es improbable que mantenga el rumbo. De modo similar, un CEO que ascendió tomando medidas que reforzaron el statu quo, quizás no pueda asumir los audaces compromisos necesarios para transformar a una empresa, aunque reconozca intelectualmente lo que se debe hacer.

Cambiar a una organización puede ser muy difícil, pero cambiar el carácter de una persona es casi imposible. Los compromisos definen a las personas tanto como a las organizaciones. Capacitan y restringen. Dan continuidad a lo largo del tiempo. Nos hacen lo que somos. Entender el vínculo entre el carácter personal y el compromiso profesional es, a fin de cuentas, lo que permite que los buenos ejecutivos se conviertan en grandes líderes. 

Reimpresión RO306E-E
Para pedidos, ver página 98.