

Una nueva empresa y un nuevo ejecutivo: La excelencia en los negocios en una era de rupturas

Conferencia de Tom Peters en “Expo Management” – Madrid, 20 de mayo de 2004

El pasado veinte de mayo, Tom Peters pronunció una nueva conferencia provocadora en “Expo Management”, cuyos principales puntos se resumen y transcriben a continuación por el profesor Antonio Albert Almodovar (profesor de Dirección Estratégica y Política de Empresa).

La actividad económica se desarrolla actualmente en un escenario caracterizado por el cambio y por la incertidumbre. La incertidumbre es la única cosa de la que podemos estar seguros. Se

están produciendo cambios profundos en el mundo laboral y en el tecnológico, en la globalización y en la seguridad. Desaparecen los expertos.

En el mundo laboral, los trabajos emigran: catorce millones de puestos de trabajo en el sector servicios están en peligro de perderse en los países más desarrollados para ser enviados a otros países. Un trabajador en Singapur cuesta tres veces más que uno en Malasia, ocho veces más que uno en Tailandia, trece veces más que uno en China y dieciocho veces más que uno en la India.

El cambio tecnológico tiene también un fuerte impacto sobre lo laboral; por ejemplo, se estima que el 75% de los trabajadores que desarrollan tareas de tipo administrativo serán “digitalizados” (sustituidos por un ordenador) en los próximos tres años.

No es menor la repercusión de la globalización. Como afirmaba a principios del presente año Craig Barret, Presidente de Intel, “el mundo ha llegado extraño punto de inflexión en el que casi la mitad de su población, que vive en

China, India y Rusia, ha sido integrada en la economía de mercado global, aportando muchos trabajadores con un alto grado de formación, que pueden hacer cualquier trabajo en el mundo. Hablamos de unos tres millones de personas". En una década China ha duplicado su cuota de participación en la producción económica mundial. Los trabajadores indios destacan a nivel mundial en el diseño de "software".

"Este es un mundo peligroso que se va a volver cada vez más peligroso. Nosotros no estamos interesados en el caos, pero el caos si que está interesado en nosotros" (Robert Cooper, "The Breaking of Nations: order and chaos in the Twenty-first Century").

Ante este panorama, la principal tarea y responsabilidad de nuestra generación es "re-inventar" nuestras empresas. Para ello se necesita un nuevo liderazgo. Tom Peters propone once puntos clave para ese liderazgo, que son otros tantos desafíos para la nueva empresa y para el nuevo ejecutivo.

1. La gestión del talento

De la era de "Intensificación de la información" hemos pasado ya a la era de "Intensificación de la creación" (Murikami Teruyasu, Nomura Research Institute). En una edad de valor añadido a través de la imaginación, la creatividad y el capital intelectual, en la que el valor de las marcas depende del talento, la tarea principal del líder es el reclutamiento, desarrollo y retención de talento fuera de lo común. Y el talento se encuentra más entre los que

disidentes; las empresas necesitan personas que desafían lo convencional ("nuestro negocio necesita una masiva transfusión de talento y el talento, creo yo, se encuentra más bien entre los inconformistas, los disidentes y los rebeldes" – David Ogilvy). Por eso, las empresas no deben "gestionar las carreras" de sus empleados, sino que deben proporcionarles oportunidades para que desarrollen su propia identidad y adaptabilidad y así ser ellos mismos los que se hagan cargo de su propia carrera.

2. La gestión metabólica

El "metabolismo" de la interacción empresa-competencia-invencción se ha acelerado de manera notable. La misión del líder es incrementar – y gestionar – el "índice metabólico" de su organización.

Hay que acelerar la velocidad de respuesta. Como dice Philip Kotler, hemos pasado del "Preparados, Apunten, ¡Fuego!" en el periodo 1965-1980 y del "Preparados, ¡Fuego!, Apunten" en el periodo 1980-1995, al "¡Fuego!, ¡Fuego!, ¡Fuego!", necesario a partir de 1995. En este contexto se entienden frases como la de Mario Andretti: "Si parece que las cosas están bajo control, es que no estas yendo suficientemente deprisa", o la de Jay Chiat: "No estoy cómodo a menos que me sienta incómodo", y tiene sentido el que se proponga que las reuniones estratégicas se celebren varias veces por semana en lugar de una o dos veces por año. La proactividad pasa a ser una cuestión clave.

3. La gestión de la tecnología

Internet y otras tecnologías asociadas a ella lo están cambiando todo. El líder debe hacerse directamente cargo de llevar a cabo la aplicación de las nuevas tecnologías en su organización, aunque sea una aburrida tarea. El líder sabio debe ser su propio CIO (“Chief Innovation Officer”). Ahora es el momento, enfatiza Tom Peters, para una audaz inversión y para la total “re-invencción” corporativa.

4. La gestión de las barreras

Al compás del desarrollo, en las empresas se genera burocracia. Lo expresan claramente Frank L. Deprez y René Tissen en su libro “Zero Space: Moving beyond organizational limits”: “Las organizaciones que hemos creado se han convertido en tiranos. Han tomado el control, manteniéndonos encadenados y creando barreras que estorban en lugar de ayudar a nuestro negocio. Las líneas que dibujamos en nuestros nítidos diagramas organizacionales se han convertido en muros que nadie puede escalar o penetrar o ni siquiera ver más allá de ellos”

Estas barreras tienen su origen más

en causas de índole antropológica (problemas de redistribución de poder) que de tipo tecnológico. Solamente si son destruidas estas barreras que impiden la comunicación funcional a lo largo de toda la cadena de aprovisionamiento - demanda, será posible acelerar el “metabolismo corporativo” y explotar totalmente las nuevas tecnologías. Por eso, el líder debe conducir / estar directamente implicado en los detalles de esta tarea, que Tom Peters considera estratégica.

La incorporación de la empresa al comercio electrónico puede ayudar a superar estos problemas, pues el “ebusiness” no es posible si no se reconstruye la organización desde la base, adaptando a los requerimientos de la actuación en la Red los procesos del negocio, sus diagramas de aprobación, las jerarquías, el número de gente empleada, etc.

5. La gestión del olvido

Las nueva realidad competitiva exige que tengamos que dar la espalda a los que nos han traído hasta la situación presente. Todo líder necesita una “estrategia formal para olvidar”. En determinados momentos hay que “quemar las naves”.¹

¹ En este punto Tom Peters coincide con otros prestigiosos autores :

Charles Handy: “No se puede mirar al futuro como una continuación del pasado ... porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que conseguir desaprender la manera en que manejábamos el pasado para poder manejar el futuro”.

Peter Senge: “Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho”.

Michael Hammer: “Si piensas que eres bueno, estás muerto. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro ... Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso hoy”.

CK Prahalad: “Las empresas van a tener que empezar a desaprender mucho de su pasado, y también a olvidarlo. El futuro no consistirá en una extrapolación del pasado. Como un cohete espacial camino de la luna, una empresa debe estar dispuesta a desembarazarse de las partes de su pasado que no contienen ya combustible para el viaje y que se han convertido en exceso de equipaje. Esto es muy difícil de hacer para los directivos señor, los que construyeron el pasado y que todavía tienen mucha equidad emocional en él”.

“Preparando el futuro”. Varios autores. Ediciones Gestión 2000, S.A. 1997.

El problema, como dice Dee Hock, fundador de Visa, no es cómo conseguir pensamientos innovadores, sino cómo deshacerse de los antiguos. Debemos romper nuestros lazos con el pasado e imaginar mundos completamente nuevos, concluye Tom Peters.

6. La gestión metafísica

Está emergiendo una nueva propuesta de valor, desplazándonos hacia productos y servicios más etéreos. El líder debe supervisar este proceso y convertirse en “Metafísico en Jefe”.

Como escriben K. Nordström y J. Ridderstrale en “Funky Business”, “la sociedad de la abundancia tiene un exceso de empresas similares, que emplean gente similar, con una formación similar, y que proponen ideas similares y producen cosas similares, con precios similares y similar calidad”. En este mismo sentido J. Kunde (“Unique now ... or never”) manifiesta: “las empresas han definido tanta “best practice” que ahora son más o menos idénticas”².

Hay que diferenciarse y la clave para Tom Peters está en trascender lo físico y pasar a lo metafísico, en ascender en la “escala de experiencia” y vender no ya materias primas o productos, ni siquiera servicios, sino en vender experiencias: las experiencias que nuestros clientes obtienen cuando compran nuestros pro-

ductos³. Las experiencias son tan distintos de los servicios como éstos lo son de los productos. Dos buenos ejemplos de ello lo son el Club Med y la moto Harley Davidson.

Club Med es más que un lugar de vacaciones; es un medio de redescubrirse a uno mismo, de inventar un “yo” completamente nuevo.

La experiencia que transmite Harley Davidson a sus clientes es ¡“Estilo de vida rebelde”!. Como dice uno de sus ejecutivos, “lo que vendemos es la posibilidad de que un contable de 43 años se vista de cuero negro, conduzca su moto por pequeñas poblaciones y sea temido por la gente”.

Del mismo modo, IBM no vende un ordenador, ni siquiera un servicio; ayuda a transformar la empresa: “vendemos transformación”. Desde este punto de vista un coche de lujo no es un coche, es un sueño, un momento completo de la vida de un cliente.

Las empresas no pueden sobrevivir haciendo lo que vienen haciendo, pues hoy día lo que sobran son los productos físicos. Hay que pasar a la metafísica.

7. La gestión de la oportunidad

Hay dos grandes grupos que han sido ignorados o al menos no tratados como una prioridad estratégica: las mujeres y las personas de edad entre 45 y 65 años.

² En estas mismas ideas insiste Michael Porter cuando contrapone la competencia estratégica a la competencia destructiva, basada esta última en la imitación y en la eficiencia operativa, de manera que los clientes perciben los productos / servicios como similares y la competencia queda centrada exclusivamente en la guerra de precios.

³ C.K. Prahalad también propugna que “tenemos que olvidarnos de los productos y crear plataformas de experiencias” – “The future of competition: co-creating unique value with customers” CK Prahalad, Venkat Ramaswamy. Febrero de 2004.

- a) La mayor parte de las decisiones de compra son tomadas por mujeres. Las estadísticas en Estados Unidos lo demuestran nítidamente: el 94% en los productos para el hogar; el 91% en vivienda, el 80% en bricolaje, el 66% en ordenadores personales, el 68% en coches. En general, las mujeres toman el 83% de todas las decisiones de compra. Sin embargo, el 91% de las mujeres piensan que los anunciantes no las comprenden y el 58% se sienten incluso molestas con la publicidad que ven. Los hombres y las mujeres no pensamos de la misma manera, ni nos comunicamos de la misma manera, ni compramos por las mismas razones. Mientras que el hombre simplemente desea que la transacción se efectúe, la mujer está interesada en crear una relación. Las mujeres no compran marcas, se unen a ellas. Por eso, si conectamos a las consumidoras entre ellas las habremos conectado también a nuestra marca.
- b) Las estadísticas apuntan claramente de la evolución de la pirámide de la población en la primera década del siglo XXI: las personas de edad comprendida entre 18 y 44 años decrecerán un 1%, mientras que las mayores de 55 aumentarán un 21%, llegando a aumentar las del tramo 55-64 años hasta un 47%. De esta manera, las personas entre 44 y 65 años constituirán la mayoría de consumidores, el único mercado adulto con pers-

pectivas de crecimientos significativos en las ventas en docenas de líneas productos para miles de empresas. Se trata de personas con las hipotecas ya pagadas, que tienen una gran capacidad de gasto.

Sin embargo, tampoco este segmento de la población ha sido bien entendido por los profesionales del marketing y los intentos por llegar a él han fracasado.

8. Gestión del portafolio

Para crecer, las empresas necesitan romper el círculo vicioso del “benchmarking” competitivo y de la imitación. Por eso hay que preguntarse si nuestro portafolio es lo suficientemente extraño como estos tiempos extraños demandan.

La cita de Mark Twain es muy expresiva en lo que se refiere al análisis competitivo: “El mejor espadachín del mundo no debe temer al segundo mejor espadachín del mundo; no, a quien debe temer es a un ignorante antagonista que nunca ha tenido una espada en su mano, pues no actúa como debiera hacerlo y así el experto no está preparado para luchar contra él; hace cosas que no debiera hacer y frecuentemente sorprende al experto y acaba por batirlo”.

Lo normal es un certificado de muerte en tiempos de cambio, en los que es preciso imaginar cosas que no van a tener un encadenamiento lógico con el presente. Se necesita incorporar rareza a la organización, gente rara que sea representativa de la rareza de la sociedad actual y capaz de vislumbrar un futuro diferente.

9. Gestión del error

Equivocarse es más importante que nunca en tiempos extraños. La tasa de error es el mejor indicador de una adaptación suficientemente rápida. El líder debe, literalmente, gestionar los procesos de error.

Como afirma C. Northcote Parkinson, “la perfección se alcanza solo por las instituciones que están a punto quebrar”.

“La riqueza en este nuevo régimen (afirma Kevin Kelly – “New rules for the new economy”) surge directamente de la innovación, no de la optimización. Es decir, la riqueza no se obtiene al perfeccionar lo conocido, sino al aprovechar imperfectamente lo desconocido”. Por eso la empresa debe estimular a sus miembros a que se atrevan a cometer errores.

10. Gestión de la causa

La gente se alista en causas que merece la pena perseguir. Convertir la empresa en una causa con la que merece la pena comprometerse es la primera tarea del líder. “Crea una causa, no un negocio”, proclama Gary Hamel.

Por eso, como escribe Howard Gardner (“Leading Minds: an anatomy of leadership”), “Una clave – quizás *la clave* – del liderazgo es la efectiva comunicación de una historia”.

11. Gestión de la pasión

“La pasión mueve montañas”. Crear una “empresa apasionada” es un imperativo de un liderazgo moderno,

Como decía Napoleón, “un líder es un vendedor de esperanza”.