



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 255

LEADERSHIP (liderazgo):

Fijación de prioridades correctas.

**Cuatro ámbitos prioritarios definen el aumento de valor
de la empresa persistente y a largo plazo.**

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

Universidad de Innsbruck

Eric Krauthammer

Tannay / Suiza

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 99/255

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904570951

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 255**

DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



**LEADERSHIP (liderazgo):
Fijación de prioridades correctas**

**Cuatro ámbitos prioritarios definen el aumento de valor
de la empresa persistente y a largo plazo**

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber
Universidad de Innsbruck

Eric Krauthammer
Tannay/Suiza

Alcalá de Henares, Abril 1999

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 086 - 2

Depósito Legal: M - 38507 - 1999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - Alcalá de Henares

La capacidad de gestión del poder directivo es una ventaja competitiva decisiva. Existen multitud de modelos de gestión, que en tiempos difíciles permitieron gestionarlas empresas con éxito. El problema es que estos modelos se orientan únicamente al 20 % de los mejores equipos directivos y que, a pesar de ser excelentes las ideas, los equipos que no son tan buenos no los entienden. El resultado es que las empresas se quejan de que la información es escasa.

Así, cuanto más simple sea la gestión, mayores son las posibilidades de que la empresa sobreviva con éxito. La gestión no corresponde sólo a los altos niveles de responsabilidad en la empresa, sino que debe incluir a todos los colaboradores. La empresa alcanzará su mayor éxito cuando todos los colaboradores entiendan lo que la alta dirección quiere. Esta es la razón por la cual los autores de este artículo pretenden establecer prioridades sencillas, pero probadas en la práctica, que hagan que todos los colaboradores asimilen y pongan en

práctica la orientación de la dirección. La Figura 1 describe las cuatro prioridades del éxito. Las cuatro deberán cumplirse para aumentar a largo plazo y de manera duradera el valor de la empresa.

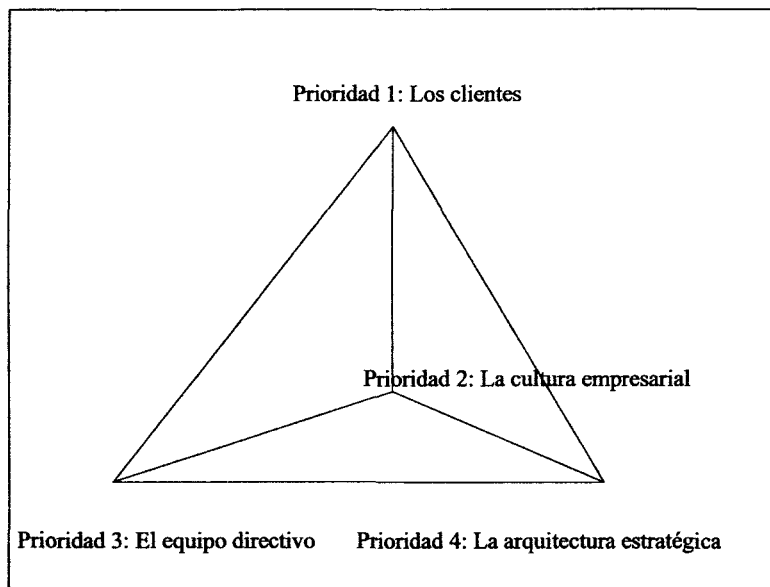


Figura 1: Las cuatro prioridades de la dirección con éxito

Primera prioridad: los clientes

La base del éxito de toda empresa son los clientes. Una empresa sin clientes se iría a la quiebra. No puede satisfacer ni a los accionistas ni a los colaboradores (proveedores, sociedad, comunidad financiera, trabajadores, etcétera). Cuanto mayor sea el número de clientes fieles y satisfechos que tenga una empresa, mayores son las posibilidades de sobrevivir con éxito y de crear un valor duradero y creciente a largo

plazo. Por esta razón, los autores han tenido la oportunidad de comprobar durante 30 años de experiencia en seminarios de dirección con empresarios y con la alta dirección como la primera prioridad son los *clientes*. Tanto la alta dirección como el equipo directivo, en general, deben fijarse, como primer objetivo, la preocupación por sus clientes para que pueda darse respuesta satisfactoria a los demás grupos de intereses.

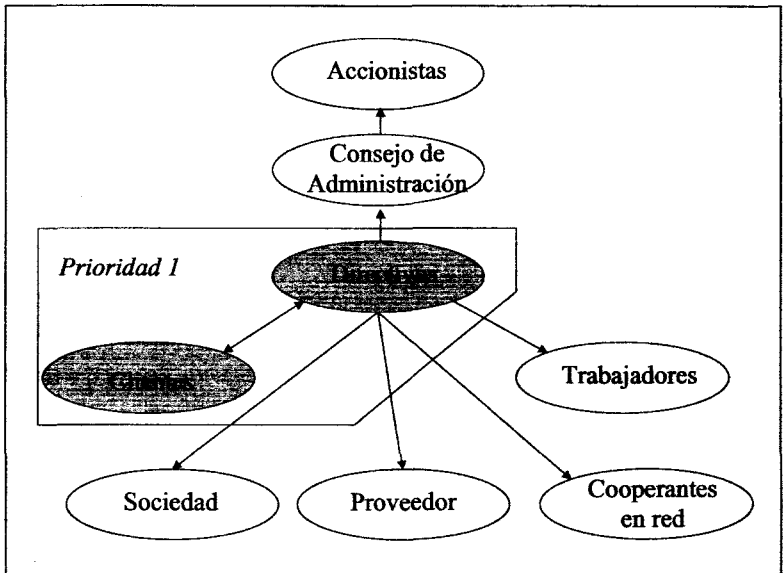


Figura 2: Las relaciones con el cliente como la primera prioridad del poder directivo supremo

De acuerdo con el Principio de Pareto el 20 % de los clientes representan el 80% de las ventas de la empresa. Por tanto, el principal objetivo de la dirección es llegar a conocer a ese 20 % de clientes,

conocer sus necesidades y preocupaciones, e incluirlos en el proceso de desarrollo de la empresa. Existen suficientes ejemplos que demuestran cómo beneficia a la empresa cara al futuro este tipo de análisis. El primer objetivo de Percy Barnevik en sus visitas operativas a las empresas es, conjuntamente con la dirección de la empresa, visitar a los clientes más importantes. Louis Gerstner, Jack Welch y Bill Gates trabajan muy cerca de ese porcentaje de clientes que dan sentido a su trabajo. En las pequeñas y medianas empresas este modo de proceder es evidente. El empresario no tiene otra elección. En todos los países triunfan las empresas medianas en las que la dirección ha hecho de la relación con los clientes su principal prioridad. Las empresas dirigidas por ingenieros o por “biólogos” tienen incluso mayores dificultades por tener poco contacto con los clientes. En el pasado ha fallado la orientación del trabajo hacia los clientes, por considerar a éstos como el producto o como el servicio. Ejemplos típicos que ilustran este caso son los bancos, los negocios al detalle o los fabricantes de automóviles. Hoy por hoy las empresas de esos sectores raras veces tienen que reorientarse para destacar el rol de los clientes frente a la competencia. Si uno se preocupa solo del producto, nunca vuelve, si uno se preocupa del cliente, volverá.

Como línea de actuación y para concretar en qué consiste esta primera prioridad, la alta dirección deberá:

- Procurarse una lista de ese 20 % aproximado de clientes.

- Comenzar sistemáticamente a visitar a estos clientes junto con competentes y responsables de “mentores de clientes”.
- Estar en contacto con los clientes para descubrir sus expectativas y sus principales necesidades no cubiertas.
- Dar un impulso adecuado a la orientación estratégica de la empresa.

La principal pregunta que deberá hacerse siempre la alta dirección es: ¿qué porcentaje de mi tiempo dedico a mis *clientes estrella*?

Segunda Prioridad: La cultura de la empresa

Para hacer de la visita a los clientes todo un éxito, de acuerdo con la Prioridad 1 , y llevar a cabo la estrategia de la empresa es necesario que todos los colaboradores sean partícipes de esta cultura empresarial.

Por *cultura empresarial* entendemos el comportamiento de todos y de cada uno de los colaboradores en cada una de las actividades de la empresa. Cultura empresarial es también la forma en que la dirección y los colaboradores cooperan entre ellos y tratan a los clientes. La cultura de la empresa establece además los valores y las normas que se concretan en los objetivos. Las empresas más modernas y con mayor éxito han simplificado

estos valores y normas de manera que son mas comprensibles para los colaboradores y éstos se identifiquen mejor con estos valores.

Esta *segunda prioridad* se traslada al seno de la empresa como pauta de acción. Existen varios modelos, que en muchos casos acaban degradándose en una “*Alibi-Funktion*”, y pasan luego a cubrirse de polvo en el cajón de una oficina.

Un modelo de acción solamente es efectivo si todos los colaboradores mantienen la misma dirección de cara al futuro. Por este motivo un *modelo* debería ser flexible y ser revisado como mínimo una vez al año por la dirección.

Para que un modelo sea activo debe responder a las cuatro preguntas siguientes:

1ª Pregunta: ¿Cuál es el sentido y el motivo de la existencia de nuestra empresa?

2ª Pregunta: ¿Cuáles son nuestros colaboradores o grupos de interés? Se trata de identificar a los colaboradores o grupos de interés cuyo destino está ligado al de la empresa y cuya aportación supondrá un aumento de valor.

3ª Pregunta: ¿Cuáles son los objetivos primarios que debería alcanzar la empresa? Se trata de un

número de objetivos mínimo, mensurable y controlable, que deberán ser alcanzados en un tiempo dado si la empresa pretende aumentar su valor de forma estable y a largo plazo.

4ª Pregunta: ¿Con qué comportamiento deberán alcanzarse estos objetivos? La pregunta se refiere a la actitud y modos de comportamiento que deben tener los trabajadores como, por ejemplo, rapidez, ser abiertos, saber ponerse en el lugar del cliente, para así conseguir una vez más los objetivos prefijados.

A estas cuatro preguntas se añadiría una quinta, que debería plantearse cada uno de los trabajadores en relación con su actividad, y responder también de forma personal:

¿Qué contribución personal apporto yo a la empresa para satisfacer a los colaboradores y a los diferentes grupos de interés?

Tercera Prioridad: El equipo directivo

Una empresa sólo puede salir adelante y sobrevivir si su equipo directivo trabaja con una actitud positiva y unitaria. Cada conflicto en el equipo directivo, incluso si no se habla de él, será conocido y provocará trastornos en toda la empresa.

Para el éxito y para la capacidad de renovación empresarial es decisivo que los altos directivos creen en el equipo de dirección que va a dirigir la empresa en el futuro. Creer y confiar en el personal puede cambiar la cultura de la empresa radicalmente. El personal de alto nivel debe dar *confianza*, y, como contraprestación, recibir *confianza*. *Confianza* supone delegación, autonomía, alegría responsable, velocidad y sinceridad. La *motivación* de los compañeros de trabajo y la liberación de sus energías llega a ser eficaz solamente si uno confía en ellos.

Pero *Confianza* significa también, con ánimo renovado, estar siempre en duda. Sólo de esta manera es posible que la cultura, la mentalidad y las orientaciones de la empresa cambien y se adapten a las nuevas necesidades de los clientes y a las situaciones competitivas de forma activa. Creer en el equipo directivo y ponerse constantemente en duda son los requisitos con los que la alta dirección preserva a la empresa del riesgo y de la burocratización, de la autocomplacencia y de la irresponsabilidad de forma que no se propaguen.

El fundamento de toda empresa con éxito es un equipo directivo eficiente, con unidad doctrinal y orientado al futuro. Por esta razón es importante que la alta dirección controle a su equipo directivo en base a estos criterios.

¿Cómo puede controlar la alta dirección la eficiencia, la unidad doctrinal y la visión común del futuro en cada miembro del equipo directivo o de gestión?

Existen dos criterios que juegan un papel fundamental en la valoración de sus miembros del equipo directivo:

1. La existencia y los antecedentes de los valores empresariales o del valor de dirección: la cultura.
2. La consecución de los *objetivos empresariales* preestablecidos.

La Figura 3 señala, siguiendo el modelo de la General Electric, ambos criterios en forma de la matriz *Leadership Portafolio*. El *Leadership Portafolio* es una matriz de cuatro casillas, que recoge en la perpendicular los objetivos establecidos y en el nivel horizontal el valor de la dirección.

Cada empresa debe concretar por escrito el valor de la dirección. Un ejemplo de esto es:

Comportamiento empresarial:

¿En qué medida existe la capacidad, la disposición y la voluntad para descubrir nuevas posibilidades, para abrir nuevos mercados o

para cambiar las reglas del juego en mercados ya existentes, o en el ámbito de la empresa?

Potenciación:

¿En qué medida puede inspirar y generar las condiciones en los colaboradores para dar el máximo rendimiento y para que alcancen los objetivos establecidos con creatividad e innovación?

Concepto Ético:

¿Cómo están marcadas las orientaciones internas o la lealtad e integridad que prohíben acciones perjudiciales para las personas o la empresa?

Resistencia:

¿En qué proporción es capaz y está preparado para reflexionar a fondo y analizar consecuentemente una tarea así como para aprender de los fracasos?

Competencia Social:

¿Hasta qué punto dirige la compenetración, la capacidad de motivación y la de conflicto, la capacidad de comunicación, así como con respecto a la disposición, los conocimientos técnicos y los comportamientos de dirección para mejorar día a día?

Competencia Intelectual:

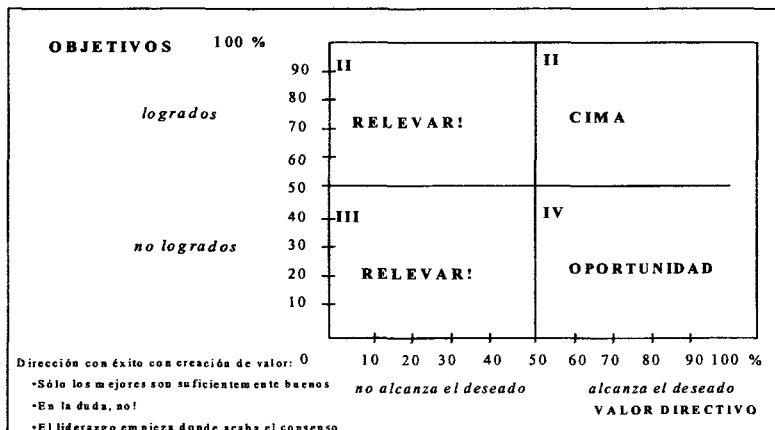
¿Cómo están marcados los razonamientos analíticos, la capacidad de pensar como “helicóptero”, los razonamientos en forma de red, la orientación estratégica, así como la orientación de prioridades?

Ánimo:

¿Hasta qué punto es capaz y está preparado para hacer esto cuando surgen las dificultades y en situaciones en las que desaparece el consenso, para proporcionar decisiones?

Disposición de Equipo:

¿Acepta la alta dirección empresarial las aportaciones ajenas para luego desarrollarlas, tiene una buena disposición a aceptarlas, integra a las distintas facciones, y son generalmente aceptados sus argumentos por los demás? En síntesis:



**Figura 3: La valoración de la alta dirección
(de acuerdo con el modelo de General Electric)**

La alta dirección debe juzgar a cada uno de los miembros del equipo directivo en relación con los valores de dirección sobre una escala del 1 (insuficiente) a 100 (muy bien) y ordenarlo en un valor puntual. Estos valores serán sumados y divididos por la cuantía del valor directivo. El resultado se incorporará a la matriz.

El mismo método se aprovechará para los 3 a 5 objetivos anuales, que se valorarán asimismo para todos los miembros del equipo de 1 a 100 y se dividirá por la cuantía del objetivo anual. El resultado se incorporará asimismo en la matriz.

En el punto de corte de la inscripción está la situación del jugador del equipo:

- Directivos del tipo II (arriba a la derecha en el *Leadership Portfolio*) son muy buenos, dirigen la empresa de manera que aumenta el valor en el futuro.

- Directivos del tipo III (abajo a la izquierda) no son deseados, es necesaria una separación inmediata.

- Directivos del tipo IV (abajo a la derecha), tienen los valores de la dirección pero no han alcanzado los objetivos. Se les da una segunda oportunidad.

- Directivos del tipo I (arriba a la izquierda) han alcanzado los objetivos acordados, pero no comparten los valores de la empresa. Se debe despedir al jugador de equipo, aunque haya conseguido los objetivos, si se quiere asegurar el futuro de la empresa. Se trata de una decisión difícil, el motivo es: los resultados se pueden mejorar más fácilmente de lo que se puede cambiar un comportamiento.

Para el mejor jugador del equipo existen tres criterios:

1. Sólo los mejores son suficientemente buenos
2. Ante la duda, ¡No!
3. ¡La imagen de los directivos debe observarse en el propio corazón!

Cuarta Prioridad: La arquitectura estratégica

Todas las empresas necesitan de una arquitectura estratégica. Esto significa que debe tener capacidad con condiciones organizativas estratégicas que promueva el pensamiento empresarial y mercantil más allá de las fronteras departamentales y los niveles de responsabilidad. La formación e implementación de la *arquitectura estratégica* es la cuarta prioridad de los directivos.

La orientación hacia el cliente, la cultura y los valores del equipo directivo deben llevar a una organización sólida y a un sistema de información eficiente que permita que todos los colaboradores conozcan y puedan llevar a cabo su contribución a la estrategia. La dificultad radica en poder meter en la cabeza de los directivos y del personal un cambio de orientación en su forma de pensar, pasar de “*pensar en los reinos del rey*” a “*pensar en procesos*” (Figura 4). El objetivo consiste en que los directivos y los trabajadores se comporten entre ellos como los clientes. Lo ideal sería:

- Cuando perjudicamos a otro en la empresa nos perjudicamos a nosotros mismos.
- Cuando nos ponemos en el lugar de otros directivos o personal, nos ayudamos a nosotros mismos.

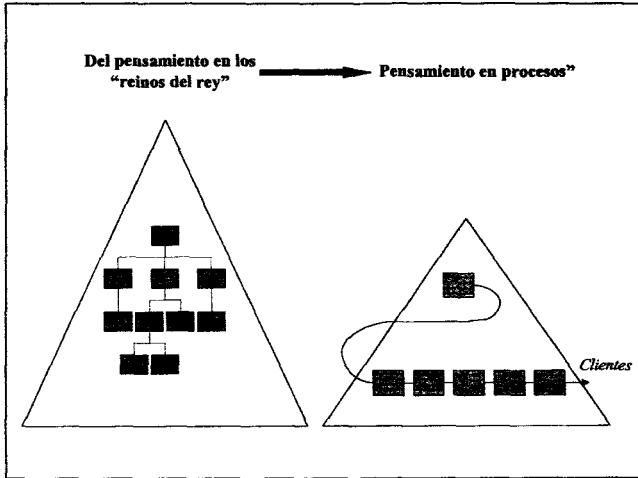


Figura 4: De pensar en los “reinos del rey” a “pensar en procesos”

De acuerdo con nuestra experiencia la forma de pensar y comerciar como clientes puede durar años en algunas empresas, a pesar de llevarse a cabo esta formación de forma intensiva.

Este cambio en la forma de pensar supone una *“nueva organización de la empresa”*, en la cual los *“procesos”* se llevarán a cabo teniendo en cuenta su *importancia para los clientes*. En cada proceso deben hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el *provecho y las ventajas* de este cometido para los clientes?

- ¿Es rentable llevar a cabo este cometido (automatizar, simplificar), sin que el provecho y las ventajas para los clientes se vean afectados negativamente?
- ¿Es posible prescindir de esta tarea o cometido sin que ello suponga una desventaja para el cliente?
- ¿Qué requisitos de los clientes no se tienen en cuenta en el actual proceso de cadena de valor y cuáles deberían ser integrados?
- ¿Es necesario el trabajo burocrático?
- ¿Cómo se puede integrar al cliente en la cadena de valor de forma que el personal tenga y sienta el contacto directo con los clientes para los cuales trabajan?

Los procesos se pueden acelerar si los directivos poseen las ideas y las cualificaciones deseadas. Si no sienten las directrices y los valores, entonces es cuando deben ser cambiados.

Para la *arquitectura estratégica* también se tienen en cuenta la *estrategia* y el *Controlling estratégico*.

Lo más importante de la estrategia es seguir la directiva de unos pocos objetivos concretos que estén en armonía con el entorno y con las necesidades reales de los clientes. Menos suelen ser más. Se debe

dar a los directivos adecuados la posibilidad de alcanzar los objetivos acordados de forma independiente, con iniciativa y flexibilidad en un trabajo en equipo. “*Strategy follows people*” (la estrategia sigue a la gente), dijo Jack Welch, “*the right person leads to the right strategy*” (la persona adecuada nos lleva a la estrategia adecuada). La tarea estratégica de los altos directivos consiste en encontrar a los responsables adecuados para hacerse cargo de la estrategia, darles los recursos necesarios y desarrollar las competencias de la empresa, de tal forma que se pueda ser líder en el mercado en los distintos campos de negocio de la empresa.

Lo más importante del Controlling estratégico no es el Control, sino el apoyo del controller, que ayuda al director del equipo y al equipo con un trabajo constructivo y creativo con el fin de lograr satisfacer las exigencias de los clientes, y de lograr los objetivos acordados.

Resumen/Síntesis

Todas las ideas aquí expuestas se realizan en la práctica de las empresas que triunfan y cuya regla de actuación es ocuparse de ese *20% de clientes*. Sus equipos de dirección saben bien cómo hacerlo y el resultado positivo que esto produce.

Un 80% de los trabajadores se queja de la falta de información. No saben a dónde les conduce el viaje, en otras palabras, no están siendo dirigidos.

Dirigir significa fijar las prioridades adecuadas, que son:

1. Los clientes
2. La cultura empresarial
3. El equipo directivo
4. La arquitectura estratégica.

Con la ayuda de estas prioridades será la dirección más eficiente, en el sentido de que todos los trabajadores la comprenderán y sabrán qué es la empresa y por qué se dirige así. Quien exige trabajo, le debe dar algún sentido. La interpolación será comprensible y fácilmente ejecutable por los trabajadores, gracias a las cuatro prioridades mencionadas. En función de éstas se compromete cada trabajador de forma voluntaria con el objetivo empresarial prefijado, y dirige de manera independiente sus mejores acciones a un futuro lleno de éxito para la empresa.

Cuanto más complicada sea la dirección de una empresa, más difícil es motivar a los trabajadores y al equipo directivo para que actúen a favor de la misma.

Dirigir basándose en las cuatro prioridades permite conseguir tanto el objetivo de tener clientes más contentos, también permite conseguir clientes, al igual que trabajadores activos, que no dejarán de recomendar el producto o servicio que ofrezca la empresa sin requerimiento previo. Así se garantiza el aumento de valor de la

empresa a largo plazo de manera constante y el que los grupos de interés en el entorno de la empresa sigan satisfechos.

