

Qué contribuye más al éxito de una Organización ?



Autor: Norberto Figuerola

En una discusión del grupo “[Lean Six Sigma](#)” de LinkedIn del cual formo parte, se hacía referencia a la pregunta de este artículo y ofrecía tres opciones: a) Estrategia Corporativa; b) Excelencia Operacional; c) Productos y Servicios. En la discusión cada miembro daba su respuesta fundamentándola, pero la mayoría hacía referencia a que las tres opciones eran igualmente importantes.

Otros miembros aportaban opciones diferentes a las sugeridas, dado que el éxito de una organización depende fuertemente de su adaptabilidad al constante cambio, clima de incertidumbre e innovación tecnológica. Una de las respuestas que me llamó la atención era la necesidad de repensar qué y cómo se está enseñado en las distintas universidades y escuelas de negocio estos temas, dado que el éxito de una organización depende mucho más de una estrecha interrelación entre otras, de las tres opciones presentadas más una correcta toma de decisiones en tiempos de incertidumbre.

De esto trata el presente artículo, por un lado la necesidad de adaptar las ofertas educativas a estos nuevos paradigmas y presentar los temas tradicionales con una visión integradora y no de forma aislada. Por otro lado como operar en climas cambiantes y de incertidumbre.

Capacitación en Negocios

En el artículo [“The Problem with Business Schools Today”](#), se habla de que hay una clara necesidad de innovación en la educación. Las escuelas de negocios han estado enseñando los mismos temas desde hace décadas, pero el mundo está cambiando. Con esto no estoy diciendo que los temas que se ven no son útiles, dado que la gente tiene que seguir aprendiendo sobre contabilidad, economía, marketing, estrategia y otros temas tradicionales.

El problema es que los temas se enseñan en silos, y que en sí refleja un paradigma de organización que tiene que cambiar. No se puede enseñar a los estudiantes temas diferentes de negocio como si fueran independientes, dado que todos están interconectados e interdependientes. Y es así la forma de medir las cosas.

Además de eso, las propias universidades se organizan jerárquicamente y en silos, por lo que incluso si se busca un enfoque más sistémico y holístico, no se puede poner en práctica a causa de todas las barreras organizativas.

Como dice un informe de [“Intelligent Management”](#), muchas escuelas de negocios siguen ofreciendo el mismo plan de estudios a sus alumnos, a pesar de que son conscientes de que gran parte de ella está obsoleto. Los profesores en sus claustros no van más allá de sus propias áreas de especialización. Los estudiantes lo que están recogiendo es información, pero no la capacidad de pensar de manera crítica y sistemática, o resolver los tipos de problemas que inevitablemente se enfrentarán en una empresa. Este tipo de información que reciben la pueden obtener hoy en día de Internet sin necesidad de pagar miles de dólares en un MBA.

Los gerentes de hoy deben ser capaces de pensar de una manera radicalmente diferente si se quiere seguir el ritmo y anticipar el cambio. Una manera simple de decirlo es decir que tienen que ser capaces de conectar los puntos. Una manera exacta de describir esto es decir que tienen que ser capaces de pensar sistémicamente y por lo tanto necesitan tener una comprensión holística de la realidad, lo que necesitan saber cuando toman una decisión y actuar sobre esa decisión.

Conforme al foro de Lean Six Sigma, cualquier empresa se compone de procesos, tales como ventas, producción, administración, etc. Estos procesos muestran un comportamiento y este comportamiento se puede medir. Hay métodos estadísticos para entender con precisión si un proceso está bajo control estadístico o no. Si un gerente no tiene este nivel de comprensión de los procesos bajo su responsabilidad, entonces no puede saber cuándo y si corresponde hacer cambios para mejorar.

Todo es más complejo, pero la mayoría de las escuelas de negocios no están enseñando la forma de gestionar la complejidad y para que un gerente pueda actuar con eficacia en los entornos de hoy en día tiene que ser capaz de entender y navegar la complejidad y la incertidumbre.

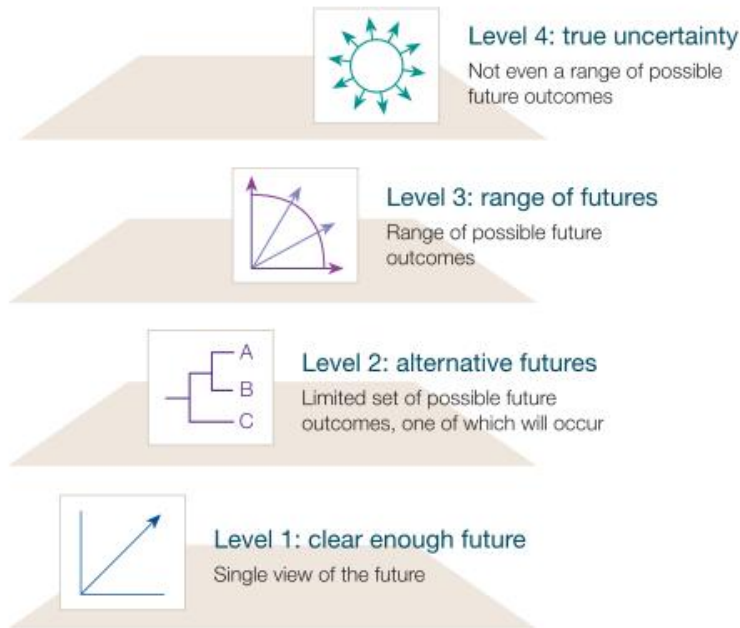
Decisiones en Tiempos de Incertidumbre

Tradicionalmente los gerentes definen planes estratégicos estáticos, este enfoque es útil para empresas que operan en mercados estables, pero qué ocurre cuando existe incertidumbre. Los negocios de este nuevo siglo marchan a un ritmo frenético, con cambios constantes y nuevos desarrollos que cada día hacen más vertiginoso su andar. Estas condiciones hacen que la manera tradicional, en la cual las empresas y los gerentes planean sus estrategias, sea modificada ya que el ambiente no presenta signos de alguna estabilidad, por el contrario, las señales son de mayor incertidumbre.

Para enfrentar el futuro y salir ganadoras, hay empresas que invierten millonarias sumas en nuevos desarrollos que aunque se basan en rigurosos estudios de mercado, no tienen asegurado su futuro, son grandes apuestas con gran riesgo. Hay otras que realizan inversiones pequeñas en varios frentes con el ánimo de diversificar y cubrirse así de los riesgos que trae el futuro, tal como en cualquier portafolio de inversiones. Existen, además, otras que deciden “no decidir”, es decir, simplemente esperan a ver qué pasa. Podemos decir que estas son las tres posturas básicas con las que las firmas “enfrentan” el futuro.

Conforme a un estudio de McKinsey “[Strategy under uncertainty](#)”, existen básicamente cuatro niveles de incertidumbre con los cuales deben convivir las empresas y la gerencia:

1. **Futuro claro:** en él se pueden realizar pronósticos con pequeños márgenes de error y la incertidumbre no es una determinante de la toma de decisiones.
2. **Escenarios alternos:** comúnmente presenta unos pocos futuros probables que se eliminan mutuamente y que de presentarse uno u otro variarían la estrategia casi en su totalidad. Es un futuro con pocos grises, blanco o negro, pero con varios blancos y varios negros.
3. **Gama de futuros potenciales:** se identifica una serie de posibles futuros, no discretos, que puede ser definida por un número limitado de variables cuyo resultado puede estar en un amplio rango de posibilidades.
4. **Total confusión:** futuro virtualmente imposible de predecir, variables ilimitadas y rango de posibilidades ilimitado.



Para enfrentar cada uno de estos niveles, el gerente puede utilizar diferentes herramientas:

- *Nivel 1.* Usa la investigación de mercados, el análisis de costos, análisis de la competencia, análisis de la cadena de valor, las fuerzas de la competitividad de Porter, en fin, las herramientas “clásicas” que se enseñan en las escuelas de negocios. En este nivel la mayoría de los gerentes se mueve como pez en el agua y, por ello tiende a enfrentar todas las situaciones con estas herramientas.
- *Nivel 2.* Las herramientas clásicas más los escenarios típicos, pesimista, optimista y más probable,
- *Nivel 3.* Las clásicas más análisis de escenarios, máximo 6 pero eliminando los redundantes y enfocándose en eventos que podrían resultar determinantes para que lleven a las variables a recaer en cierto punto del rango de posibilidades además de un poco de instinto.
- *Nivel 4.* Todo lo anterior más otro poco de instinto más mucho análisis que permita detectar las variables que se pueden llegar a saber, por ejemplo, variables que determinarán cómo se comportará el mercado en el tiempo.

Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.

Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Junio de 2015. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.