

LA CREACION DE VALOR DE LA EMPRESA

“Lo que oyen los empleados es que son el activo más valioso de la empresa, lo que saben es que son el activo del que más fácilmente se tiende a prescindir.

Muchos cuadros medios y muchos empleados de primer nivel deben sentirse como los peones que construyeron las tumbas de los faraones. Todos los faraones confiaban en construirse una tumba de diseño intrincado y engañoso que jamás pudiera entrar en ella ningún saqueador y robar la riqueza del faraón.



Imaginemos que los peones fueran cuadros medios en un momento de reestructuración de la empresa. Todos los trabajadores sabían que cuando se acabara la tumba, estaban condenados a morir, así era como el faraón destruía cualquier recuerdo que permitiera encontrar la riqueza. Imaginemos que ocurriría si el faraón se presentara en una obra y preguntara al supervisor como van las cosas? Aun no habéis acabado?, No aún no jefe, me temo que tardaremos unos cuantos años más.

La reestructuración raras veces da como resultado una mejora fundamental de la empresa. En el mejor de los casos sirve para ganar tiempo.

La reducción de plantilla intenta corregir con retraso los errores cometidos en el pasado; no trata de crear los mercados del futuro. La cuestión es muy sencilla: no basta con disminuir de tamaño. La reducción de plantilla, que es el equivalente a la anorexia empresarial, puede hacer adelgazar a una empresa, pero no tiene porque hacerla más saludable.

Reconociendo que a la larga la reconversión es un callejón sin salida, las empresas inteligentes se han puesto a reingenierar sus procesos.

La realización de unos elevados gastos de reestructuración y reingeniería, lejos de ser el homenaje a los altos directivos por su firme resolución o visión de futuro, no son más que la multa que debe pagar la empresa por no haber previsto el futuro.

Para crear el futuro no es necesario que las empresas abandonen todo su pasado. De hecho, todas las empresas deben hacerse una pregunta fundamental: que parte de nuestro pasado podemos utilizar como pivote para llegar al futuro y que parte de nuestro pasado representa un exceso de equipaje? Olvidar selectivamente el pasado es difícil por dos razones: una emocional y otra económica.

Los directivos se sienten comprensiblemente incómodos cuando se encuentran ante el hecho de que el capital intelectual acumulado a lo largo de una vida profesional puede ser de poco valor en una industria radicalmente cambiada. La tentación de preservar el pasado puede ser irresistible para todos los que lo construyeron.

Es improbable que los empleados acepten un determinado reto si no creen que se beneficiaran proporcionalmente del éxito de la empresa. Para que los retos arraiguen debe reinar un clima de “dolor compartido, ganancia compartida”. No es fácil crear ese clima cuando los altos directivos se pagan 75 o 100 veces más que los empleados de primer nivel. Se les puede decir a los empleados “sois el activo más valioso de la empresa” o “sois responsables de nuestra competitividad”, pero esos niveles de remuneración transmiten un mensaje más poderoso y contradictorio.

Estos fragmentos corresponden a los consultores Gary Hamel, C.K. Prahalad de su texto “*Compitiendo por el futuro.*” Y en él nos muestra algunos elementos del concepto integral del concepto “creación de valor”. Veamos

- *No simplificar operando el denominador, o sea ajustar el plantel cada vez que ocurre una crisis.*
- *Trabajar para reconvertir la empresa.*
- *Abandonar el pasado como materia prima para crear el futuro.*
- *Buscar el compromiso de los empleados a través de una escala de recompensas que realmente lo represente.*

Así como la revolución industrial no puso fin a la agricultura, puesto que aún debemos comer, la revolución informativa tampoco pondrá fin a la industria, puesto que aún necesitamos la lata de cerveza. Nadie puede predecir que nuevos medios de trabajo y prosperidad creará esta revolución; en las revoluciones la única certeza es que habrá sorpresas. Pero salta a la vista que para triunfar en una economía intelectual se requieren nuevas destrezas, así como formas de organización y management igualmente nuevos.

La empresa intelectual se desembaraza del lastre. Cuando la información reemplaza los stocks, abandona su cuerpo material y adquiere vida propia, la empresa se convierte en última instancia en una criatura distinta. La firma tradicional es un cúmulo de bienes físicos adquiridos y poseídos por capitalistas que son responsables por su mantenimiento y contratan a personas para que los manejen. La empresa intelectual es distinta en muchos sentidos. Los bienes claves de la empresa intelectual son intangibles, no está claro quién los posee o es el responsable de su cuidado.

Los que trabajan con la información (en ventas, management y gestión, servicios profesionales y técnicos, empleos de oficina) eran el 17 por ciento de la mano de obra en 1900 y serán el 59 por ciento al comenzar el próximo siglo. Otros analistas cortan el pastel de distintas maneras, pero el sabor es el mismo. Una división en cuatro de Denis Swyt, del U.S. Bureau of Standards, muestra el siguiente aspecto:

AÑO	TRABAJADORES DE LA PRODUCCION	SERVICIO PROFESIONAL	MANAGEMENT Y GESTION	TECNICO Y PROFESIONAL
1900	73,4%	9,0%	1,3%	4,3%
1940	57,2%	11,7%	23,6%	7,5%
1980	34,2%	13,3%	36,1%	16,1%

Los mercados son implacables. Grafican todo lo que crea valor y pasan por alto o castigan todo lo que no lo hace. No es una cuestión personal. La mano invisible también es ciega: hace su trabajo y sigue su camino sin saber ni importarle si lo que ha dado es una palmada en la espalda o un puñetazo en la mandíbula. El mercado laboral reacciona con mayor lentitud que otros. En cuestión de minutos, los inversores en la Bolsa transfieren miles de millones de dólares de AT&T a IBM, pero las familias son más lentas para desarraigarse y aprovechar una oportunidad en otro lugar, los mecánicos no dedican el fin de semana a aprender computación y las empresas vacilan, siquiera brevemente, antes de despedir empleados de mucha antigüedad o contratar otros. Es comprensible que los gobiernos intervengan en el mercado laboral más que en otros para proteger a los ciudadanos de las peores consecuencias y extraer tributo de quienes obtienen las mayores ganancias.

Con todo, la mano invisible se hace sentir en los mercados laborales. Si el conocimiento es la mayor fuente de valor económico, cabe suponer que el mercado laboral gratificará a los que trabajan con el cerebro y castigará a los demás.

El dinero habla, pero no piensa. Las máquinas ejecutan, en ocasiones con mayor destreza que los seres humanos, pero no inventan. En todas las empresas de

ciertas dimensiones, antes de comprar maquinaria nueva los managers reciben una serie de formularios: un pedido de gastos de capital en los que deben dar una estimación del beneficio a obtener de la inversión.

Si bien a veces aparece una muestra, ejem!, de pensamiento original, ésta no es nada en comparación con la inventiva que habría que desplegar para calcular el beneficio sobre la inversión en un empleado nuevo, sobre todo en uno del cual se espera que piense.

Vale la pena destacarlo: el trabajo rutinario y de baja calificación, aunque sea manual, no genera ni emplea capital humano en la organización. Con frecuencia ese trabajo se puede automatizar, razón por la cual hoy esos puestos son los más precarios.

Observe el plantel de su empresa o división y clasifique a las personas según los cuadrantes de esta grilla:

<i>Difícil de reemplazar, bajo valor añadido.</i>	<i>Difícil de reemplazar, alto valor añadido.</i>
<i>Fácil de reemplazar, bajo valor añadido.</i>	<i>Fácil de reemplazar, alto valor añadido.</i>

El trabajo no calificado y semi calificado corresponde al cuadrante inferior izquierdo: la organización puede necesitar esta clase de empleados, inclusive en cantidad, pero su éxito no depende de ellos como individuos: un trabajador es tan eficaz como otro; un aviso trae a decenas de postulantes que satisfacen los requisitos; el tiempo de capacitación es breve.



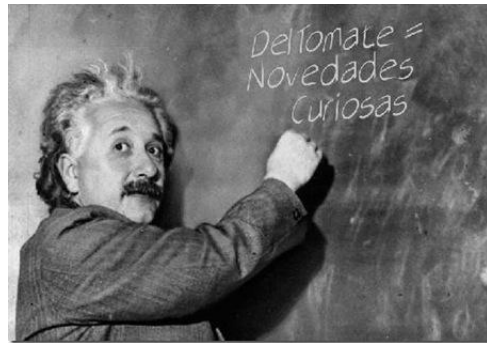
En el cuadrante superior izquierdo, están las personas que han aprendido tareas complejas pero no toman decisiones: obreros calificados, secretarias con experiencia o personas que cumplen tareas tales como control de calidad, auditoria o comunicaciones internas. Pueden ser difíciles de reemplazar, sus tareas son importantes; pero no es la clase de trabajo que interesa a los clientes. Por ejemplo, una agencia de publicidad podría perder clientes si su departamento de facturación cometiera muchos errores, pero son sus servicios creativos los que los ganan.



Los trabajadores del cuadrante inferior derecho realizan tareas

que los clientes valoran, pero como individuos son fungibles. Aquí caben muchas personas que poseen destrezas potenciadas: por ejemplo, un libro necesita una gran cubierta, pero abundan los diseñadores excelentes.

El cuadrante superior derecho corresponde a los astros: personas que realizan tareas imprescindibles en la organización y ellas mismas son prácticamente irremplazables como individuos. Algunas están posadas en las ramas más altas de árbol empresario; la mayoría no lo está. Son investigadores químicos, representantes de ventas, jefes de proyectos, estrellas de cine. Un grupo de Hewlett-Packard calcula que los ingenieros que ingresan necesitan por lo menos dos años antes de empezar a hacer aportes significativos a sus equipos; son difíciles de reemplazar y requieren una inversión alta.



La organización inteligente gastará e invertirá lo mínimo e indispensable en trabajos que los clientes no valoran y cuyas destrezas son fáciles de reemplazar, en lo posible tratarán de automatizarlos, por ejemplo, la retención de empleados importa poco en locales de comida rápida.

<p>Difícil de reemplazar, bajo valor añadido.</p> <p>INFORMIZAR</p>	<p>Difícil de reemplazar, alto valor añadido.</p> <p>CAPITALIZAR</p>
<p>Fácil de reemplazar, bajo valor añadido.</p> <p>AUTOMATIZAR</p>	<p>Fácil de reemplazar, alto valor añadido.</p> <p>DIFERENCIAR o</p> <p>CONTRATAR AFUERA</p>

Informizar → Modificar el trabajo para que incorpore más información de manera que beneficie a los clientes.

La falsa correlación de aprendizaje con capacitación y educación es uno de los errores más comunes y costosos en el management empresario actual.

Lo que hace el banco es echar el fardo sobre los hombros de los empleados. Provisto de su mapa de competencias, cada uno es responsable de aprender lo que no sabe o potenciar los conocimientos que posee para desempeñar mejor sus tareas actuales, no para prepararse para las que demandará el escalón siguiente.

La carrera no es una serie de peldaños sino de actuaciones. Las señales conocidas de progreso - ascensos de ingeniero junior a ingeniero señor, a manager y así sucesivamente - han sufrido la suerte de la división del trabajo taylorista. Dice Daniel Burnham, presidente de la división aeroespacial de Allied-Signal (4.600 millones de dólares de ventas): “Las señales de avance en la carrera están en la riqueza de contenido de su trabajo y su impacto en la organización”. Uno alterna los roles, ora, manager de proyecto, ora talento. Dice el guionista de televisión Ferry Curtis Fox, directivo de su gremio: “El empleado de uo en una serie de TV puede ser su jefe en otra”.

Lo que distingue al astro empresario en el firmamento empresario de la tenue bombilla en el sótano no es su posición en la jerarquía sino la complejidad y el valor de los proyectos que le asignan. Uno no aspira a ser supervisor sino a mejorar su profesión, dice Michael Hammer, el consultor y autor cuyo proselitismo a favor de la reestructuración probablemente lo ha convertido en la primera causa mundial del desbarajuste en las carreras de cuello duro.

Los modelos de Hammer son los profesionales y los vendedores. Un gran abogado como Joe Flor (de Skadden Arps Slate Meagher & Flor) no aceptaba perder el tiempo como manager de la firma. Los mejores vendedores no quieren ser managers sino que les asignen grandes clientes. Los managers de ventas son tipos fundidos.

Hammer vaticina un cambio en el resumen - el curriculum vitae - de la carrera de un triunfador. En lugar de describir a un hombre o mujer con pocos cambios de empleador y muchos de título, el currículum mostrará menos títulos y más empleadores. Aquellos perderán importancia. Dice Linda Di Mello, directora ejecutiva de Alumnae Resources, un servicio sin fines de lucro de management de carreras en San Francisco: “Las personas que se identifican por medio de su título son los primeros despedidos porque carecen de flexibilidad para cambiar con la organización. Mi currículum dirá que hice yo para el cliente. Para quien lo hice es secundario.

El management de proyectos es el horno en el que se forjan las carreras triunfadoras. A mediados de la década de 1980, yo trabajaba para un jefe que, cuando se enteraba de que a alguien le habían asignado a un “proyecto especial”, hacía la señal de la cruz, como si se defendiera de un vampiro, ante la posibilidad de que le sucediera lo mismo. Dice Chris Holt, especialista en perfeccionamiento de la organización en Chevron Products Co: “Los proyectos especiales eran el beso de la muerte. Ahora significan que lo eligen a uno para un trabajo importante.



Los proyectos envasan y venden conocimientos. No importa como es el plano formal: jerarquía funcional, matriz o la nueva clase de organización centrada en los procesos, cuyas líneas de comunicación y poder siguen las de los procesos empresarios de punta a punta, tales como formulación y cumplimiento de órdenes, creación de productos nuevos y management de clientes. El trabajo rutinario no requiere managers: se lo automatiza o supervisan los propios trabajadores. La creación de valor esta en el libro infinito de los proyectos, sea para mejorar la organización o servir a los clientes. Reúne la información y la planea, es decir, formaliza, aprehende y potencia para producir un bien de valor mayor.

Por consiguiente, si el viejo manager intermedio es un dinosaurio, una nueva clase de mamífero - el manager de proyectos - está evolucionando para ocupar el espacio que dejó aquel. Al igual que su contraparte biológica, el manager de proyectos es más ágil y adaptable que la bestia a la que está desplazando, y tenderá a vivir de su ingenio más que de su fuerza bruta. Dice William Dauphinais, consultor en price Waterhouse: “El management de proyectos va a adquirir dimensiones colosales en la próxima década. El manager de proyectos es el eje de las organizaciones horizontales-barra-verticales que estamos creando.

En la nueva organización, el poder no deriva de la posición sino de la pericia. La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual de Thomas A. Stewart

En este segundo párrafo Stewart hace referencia a la riqueza de las compañías separando las funciones en centrales y de segundo orden. Stewart pone el acento en el capital intelectual y en las que deben convertirse en el core competence de la empresa.

Este dice que hay funciones que pueden tercerizarse porque no agregan valor y otras que deben ser retenidas.

Aquí hay dos visiones complementarias, por un lado, la posición sobre la reingeniería que funciona como la variable de ajuste básica a emplear antes de agotar las demás instancias (trabajar sobre el numerador), y por el otro lado, la idea de la creación de valor + el capital intelectual que implica no desconocer que el futuro, una dimensión compleja, se nutrirá de materia gris a la hora de generar visiones superadoras y herramientas para superar crisis y cambios en el mercado.

De estas notas se desprende que el valor se encontraría en el diseño organizacional como eje para encontrar el camino hacia la superación de los conflictos. No es casualidad que se hable de la organización por proyectos y del desafío que debe contener cada puesto de trabajo. Es en el trabajo sobre proyectos que se encuentra el concepto de “competencias” y por ello, estos dicen que los CV’s que mas destaquen deberán ser aquellos en los que las personas puedan demostrar su actuación en desarrollos concretos y logros profesionales más que en certificaciones de conocimientos específicos.

Debemos empezar por reconocer que las organizaciones con base en el talento, necesitan de posiciones desafiantes para contener a los “astros”, y que el futuro no puede pasar por la reingeniería sino por la capacidad de los recursos humanos para hallar caminos sustentables. Estos principios nos hablan de un importante cambio a nivel de liderazgo y arquitectura organizacional, nos dice que debemos generar estructuras flexibles que permitan a cada participante exponer sus mejores dotes y capacidades al servicio de su trabajo- proyecto que entronque con el proyecto-empresa, y por el otro, líderes capaces de generar cuanta sinergia sea posible a partir de una conducción encaminada a generar más capital intelectual y cada vez más, valor agregado.

Esperamos que la nota haya sido de su agrado.
Nuestro equipo estará a su disposición para cualquier consulta vinculada a la temática.



Lic. Claudio M. Pizzi
Director
www.Dorbaire.com