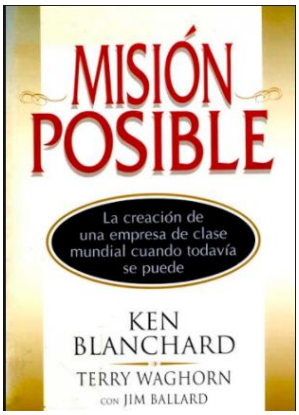


MISIÓN POSIBLE
KEN BLANCHARD, MCGRAW-HILL

Antecedentes

Hoy en día, estamos expuestos a cambios tan variados y repentinos, que no tenemos tiempo de reaccionar ante uno cuando ya sobreviene otro, ya no existen etapas de estabilidad en los negocios, nuestro medio exige que estemos preparados antes de ser alcanzados por la competencia.

No podemos darnos el lujo de enfocarnos únicamente en el presente sin darle importancia a lo que tarde o temprano tendrá que suceder. La clave de la supervivencia es el balance: prestar atención a lo que la empresa es hoy en día, mejorar constantemente las actividades diarias y, al mismo tiempo, planear lo que empresa será sin dejar de buscar nuevas oportunidades para el futuro.

Modelos de las Organizaciones.

Si comparamos la estructura tradicional de las empresas con un castillo de arena piramidal, construido a la orilla del mar, podemos decir que las personas que se esmeraron en construirlo pronto se dan cuenta que su trabajo fue en vano, la marea sube y comienza a desmoronar la base la construcción en muy poco tiempo.

Otro grupo de personas, después de observar lo ocurrido, construye un tipo de estructura más “achatada” y en un lugar más alejado de la línea marcada por la última marea.

Un tercer grupo observa que se aproxima una tormenta, que no solo se llevará lo que quedaba del primer castillo, sino también el que estaba mejor construido. Este tercer grupo imagina una nueva forma de construir, sueña con estar preparados para los cambios y actuar en caso necesario, cree incluso que el mejorar lo que ya existe no alcanzará para sobrevivir.

Esta analogía representa tres clases de organización:

TIPO DE ESTRUCTURA	CARACTERÍSITCA
Cerrada	Congelados en el tiempo y convencidos de que el cambio no es necesario.
Estancada	Fórmulas obsoletas de mejora continua que trata de fortalecer sus operaciones actuales.
Visionaria	Visualiza todos sus recursos y necesidades por satisfacer.

El primer tipo de organización está fuera de juego; sin embargo, podemos sacar provecho de los dos enfoques restantes: si los ponemos en una balanza, deberá existir un equilibrio entre la continuidad y la innovación.

Esto implica:

- Satisfacer hoy las necesidades de los clientes sin perder participación en el mercado frente a los competidores.
- Enfocar el camino hacia donde vamos a dirigirnos.
- Conocer cómo serán las necesidades del cliente mañana y cuáles de estas se deberán satisfacer.

Trampas del éxito

"El éxito de una empresa se basa en el uso creativo de la energía humana que permanece oculta."

Gestión / dic. 1997

"El éxito en el pasado no te asegura el éxito en el futuro."

Luigi A. Valdés
Conocimiento es futuro.

"Si el objetivo es darle forma al futuro, en lugar de convertirnos en sus víctimas debemos vivir en el futuro; debe ser igual de real y tangible que el presente."

Gary Hamel y C.K. Prahalad
Competing fot the future.

Curvas para construir el futuro

Muchas veces se ha dicho que el éxito es la causa del fracaso, si nos colocamos en la gráfica del éxito, el declive es inevitable si nos mantenemos en una misma curva, sin embargo, podemos comenzar una nueva antes de que la primera comience a decaer.

La primera curva es la de implantación y la segunda es de innovación, por lo tanto, la tarea de la organización será: mantener viva la primera curva lo suficiente como para comenzar a escalar la segunda, así como para desarrollar los medios necesarios para mover las reservas de la primera a la segunda curva.

Involucramiento para el éxito

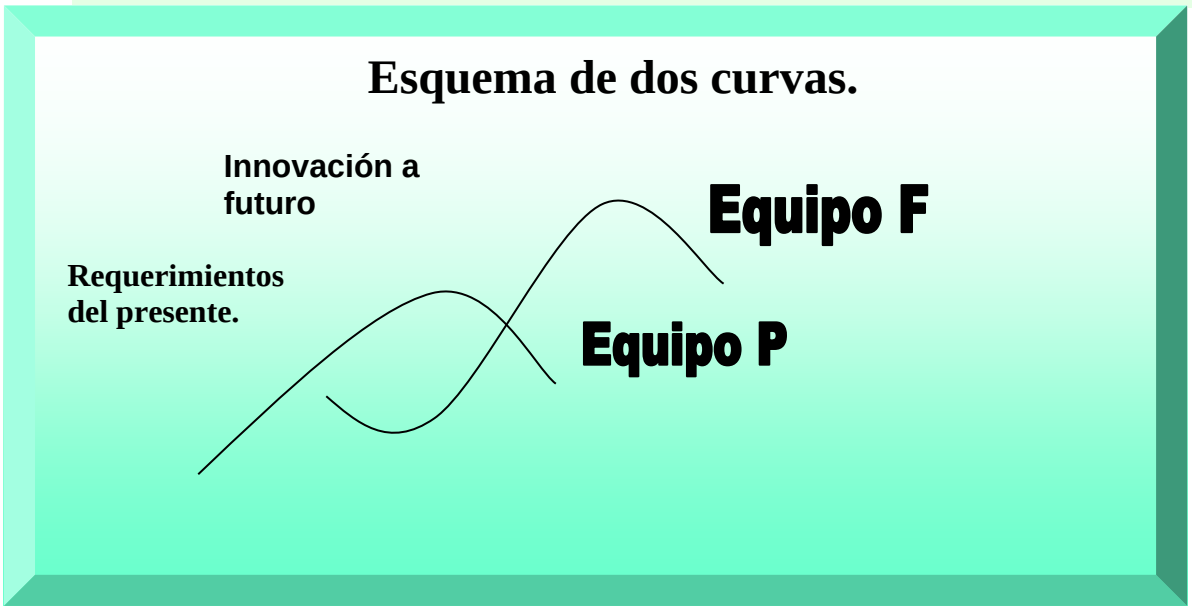
Involucrar a los miembros de la empresa, de aquí en adelante el éxito dependerá de la gente que este involucrada en ello. Usted deberá estar consciente de la dificultad para lograr que la gente de su organización se acostumbre a un ambiente de cambios constantes; por lo tanto, deberá tener presente que para ellos es importante que usted los considere como socios y hacérselos saber con el objeto de mejorar la operatividad de la empresa o crear una nueva empresa para el mañana.

Todos los miembros de la empresa deberán involucrarse con la nueva misión, se destinarán dos equipos para mantenerse en el balance del presente y el futuro, uno de ellos tendrá por objeto revisar los procesos e identificar cómo puede hacer para dar una mejor respuesta a los clientes actuales de la compañía (este será el equipo P), el segundo (será el equipo F) tendrá como misión crear el futuro, imaginando cómo serán los clientes y el mercado del mañana y cómo deberá ser la empresa para poder darles a ambos una respuesta.

Los integrantes de ambos equipos serán empleados que participen adicionalmente a su jornada regular de trabajo, sin que ello implique que trabajen aisladamente.

"Proyectar lo difícil partiendo de donde aún es fácil"
Lao-Tse

Esquema de dos curvas.



Equipos de Diseño P y F

Sus proyectos serán coordinados por dos equipos de diseño P y F respectivamente, quienes se asegurarán que sus ideas sean implementadas, y a su vez ellos estarán bajo el control de un comité directivo integrado por personas de mayor nivel gerencial que se responsabilizarán de mantener el equilibrio entre las mejoras del presente y el diseño del futuro.

La compañía deberá hacer un cambio revolucionario; esto no quiere decir una serie de pasos evolutivos, significa quebrar con el pasado.

Salte de la primera a la segunda curva, no espere encontrarse en el declive de la primera; donde ya no existe alternativa; más bien, realice un cambio mirando al horizonte, busque una oportunidad de la cual se pueda obtener ventaja.

Implementación de Mejoras en el Presente.

El equipo P es el encargado de implantar:	Metodología	Período
Las mejoras de la primera curva para poder mejorar el desempeño actual de la compañía.	Para estas implantaciones los integrantes de los equipos se deberán basar en una metodología de tres pasos importantes: - 1 Visión - 2 preparación - 3 ejecución	Entre hoy y los próximos 18 meses.

Preguntas iniciales para el equipo P:

Estas preguntas comenzarán a generar ideas y sugerencias para perfeccionar la empresa.

- ¿Cómo puede una organización perfeccionar lo que ya hace para sus clientes?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y por qué nos prefieren?
- ¿De qué manera cambian las necesidades de nuestros clientes y cómo podemos utilizar esos cambios para ventaja nuestra?
- Si nuestros clientes pudieran rediseñar la compañía, ¿cómo lo harían?

- ¿Quiénes son nuestros competidores y por qué los consumidores los prefieren?
- ¿De qué manera la industria o el ambiente va cambiando, y cómo podemos utilizar esos cambios para nuestra ventaja?

Definición de la Visión de la Organización

Los integrantes del equipo P deberán desarrollar la visión, comenzando por definir el negocio de la compañía; esto no quiere decir qué tipo de producto o servicio se ofrece, sino las necesidades que van a satisfacerse.

Ejemplos:
- Xerox puede verse como manufacturera de equipos de oficina, cuando en realidad satisface necesidades para mejora la productividad de las oficinas.
- Microsoft no vende software, en realidad vende rapidez y agilidad.
- Cannon no vende artículos fotográficos, en realidad vende la posibilidad de guardar recuerdos.
- Block Búster no renta video, en realidad vende horas de entretenimiento.

Creación continua de valor para el cliente

Una vez establecidas las necesidades de los clientes, se deberá pensar cómo debe ser la empresa para satisfacerlas.

Mary Gelinas y Roger James desarrollaron una lista del perfil de las compañías con el propósito de satisfacer estas necesidades.

Todos estos puntos ayudarán tanto a los miembros del equipo P, como a los encargados del diseño, a desarrollar la visión, deberán enfocarse en el punto que crean maximizará el potencial de la empresa y que consideren ideal para los clientes de hoy.

El perfil de la empresa contempla la definición de:	Donde se declara…
Metas centrales	La razón de ser de la empresa (misión)
Valores centrales	Las creencias en las que se basan las decisiones y la forma de instrumentar estas decisiones.
Estrategia	Considera cómo la empresa busca llevar a cabo la misión.

Proceso de negocios	Consiste en interconectar numerosas actividades que permiten alcanzar la meta central
Estructura	Las relaciones interpersonales y cómo circula el flujo de trabajo dentro de la empresa, con base en los diferentes tipos de subestructuras.
Sistemas	Los procedimientos formales o informales que ponen a la organización en acción.
Personas y habilidades	El perfil de los profesionales que la empresa necesita para alcanzar la meta central.
Cultura	Analiza las suposiciones y creencias compartidas por las personas de la compañía.

Características de las Compañías Exitosas

Fortaleza	Implica…
1.- Creación de clientes leales.	Lograr que sus clientes sean verdaderos fanáticos de la compañía.
2.- Facultar empleados.	Comprometer a los empleados con los objetivos de la empresa.
3.- Éxito financiero	Sin importar cuan trate a sus clientes o a sus empleados, si su compañía está perdiendo dinero, no sobrevivirá por mucho tiempo, Trate de reducir los costos o analizarlos por departamento.
4.- Integridad	Actúe de acuerdo a sus valores, predicando con el ejemplo y cumpliendo lo que dice.

5.- Mejora continua	Aprender es una forma de vida dentro de la compañía, por lo que, la única manera de asegurar el futuro de una empresa es hacer las cosas mejor cada día. Identifique el problema principal que ocasiona la falla dentro de su compañía, y ponga en marcha un plan para corregir las posibles divergencias que existen entre los elementos de su organización.

Preparación

La preparación consiste en encontrar el camino más corto entre lo que su empresa es y lo que quiere ser, es decir, comparar cada elemento de la organización actual con los elementos de la organización ideal que previamente visualizó.

Antes de hacer esta comparación:
- Observe a las compañías más exitosas de su género.
- Identifique los procesos o sistemas que las hace fuertes y
- Implántelos en su compañía, basándose en estas cinco características que definen a las compañías exitosas.

Actuar en el presente, pensar en el futuro.

Ejecución.
Para finalizar, la última fase de la implantación en la primera curva es poner en marcha el plan, cambiar los elementos organizacionales enfocados a la segunda curva, bajo el control y supervisión del comité directivo.

Para esto, debemos tener en cuenta que cada proceso es diferente. No existe una fórmula que indique los pasos para llegar a la meta; sin embargo, es importante hacer lo siguiente:
- Involucrar a personas con diferentes perspectivas y puntos de vista.
- Involucrar a todos simultáneamente en el proceso de toma de decisiones; así ellos se sentirán comprometidos con cambio.
- Mantener el equilibrio entre dirección y participación.
- Crear un ambiente que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.

CON UN ENFOQUE EN EL PRESENTE DEBIERAMOS PREGUNTAR...	CON UN ENFOQUE EN EL FUTURO, DEBIERAMOS PREGUNTAR…

¿Para que clientes está trabajando hoy?	¿Para qué clientes trabajará en el futuro?
¿A través de que canal investiga usted a sus clientes?	¿A través de qué canal investigará usted a sus clientes?
¿Quiénes son hoy sus competidores?	¿Quiénes serán en el futuro sus competidores?
¿Cuál es hoy su ventaja competitiva?	¿Cuál será en el futuro su ventaja competitiva?
¿Qué habilidades o capacidades lo hacen único hoy?	¿Qué habilidades o capacidades lo harán único en el futuro?
¿En qué mercado de producción final participa usted hoy?	¿En qué mercado de producción final participará usted en el futuro?

Cómo diseñar Innovaciones Para Crear El Futuro.

"La innovación es la clave para la supervivencia y el crecimiento"

El equipo F es el encargado de:	Metodología	En un período de...
Determinar cómo competirá en un futuro la organización.	Se basará en una metodología de tres pasos importantes: 1.- Visión 2.- Preparación 3.- Ejecución	18 meses y cinco años.

Función del equipo F
Visión del equipo F

Se deberá desarrollar una visión enfocada a lo que se desea lograr en el futuro, es decir, crear el futuro, no esperar a que suceda. Esta es la misión de los integrantes del equipo F, encontrar nuevas oportunidades para la empresa, anticipándose a los requerimientos del mercado.

La clave para crear nuevas oportunidades es encaminar a los clientes hacia donde quieren, aunque ellos no lo sepan aún.

Visualizar el futuro requiere una concentración total, similar entre lo que puede ser y lo que no ha sido, es decir, encontrar oportunidades para los clientes.

Ejemplo:

- Ted Turner descubrió que algunos empleados trabajaban horas extras o permanecían por tiempo indeterminado dentro de sus oficinas; por ese motivo no llegaban a tiempo para el noticiero nocturno. Ante esta situación, respondió a una necesidad que ni los propios clientes habían detectado: creó una red que transmitiera las 24 horas noticias por cable y de esta manera, la nueva red de noticias monopolizó el sector noticiero y creó un futuro diferente.

Posibles técnicas para conocer el futuro.

Lamentablemente, no existe una técnica para saber con certeza cómo será el futuro, pero se puede obtener una gran ayuda a través de la combinación de dos procedimientos:

1.- Desarrollar escenarios hipotéticos. Es un método para imaginar los posibles futuros de la compañía, y tomándolos en consideración para una planeación adecuada se anticipará cualquier contingencia que pudiera presentarse y lo preparará para resolverlas, los planeadores de escenarios deben imaginar en detalle cada experiencia posible y estar preparados para cualquier eventualidad.

2.- Tener pensamiento intuitivo. Desarrollar la propia intuición es fundamental en estos tiempos en que muchas cosas no pueden ser analizadas racionalmente.

Si usted aplica estos dos procedimientos, tendrá como resultado en panorama claro de lo que será el escenario futuro. Ahora usted necesitará establecer cómo se ubicará su compañía en ese escenario y en dónde lo hará.

"La planeación estratégica no es ver a futuro, sino basarse en el presente para construir el futuro"

Luigi Valdés
Conocimiento es futuro.

"El reto no es adivinar lo que va a pasar: el reto es imaginar qué puedo hacer en el futuro"

"No hay datos ocultos con respecto al futuro (lo que importa es saberlos interpretar)."

Gary Hamel y C.K. Prahalad
Competing for the future.

Preparación

La preparación consiste en diseñar una mejor estrategia para obtener una ventaja competitiva de las oportunidades visualizadas en el paso anterior.

Este proceso comienza con una comprensión completa de las diferencias entre los clientes actuales de su compañía y aquellos a los que la empresa servirá, para identificar sus competencias centrales actuales y las que deberá desarrollar en el futuro, Posteriormente, tendrá que preguntarse cuáles son las tecnologías y habilidades que deberá desarrollar para ser el primero en llegar al futuro, cuáles deberá hacerlos con la colaboración de otras empresas.

"Poner atención a las tendencias no apreciadas, ver más allá del paradigma actual y preparar eventos distintos al suyo"

Ejecución.

Una cosa es imaginar el futuro y otra es hacer que suceda, ¿Cómo ofrecer un producto o servicio que usted ha desarrollado, cuando los consumidores no saben que lo quieren o lo necesitan?

Este es el desafío de la fase final de la ejecución. Y los encargados son los miembros del equipo F, los cuales deberán desarrollar dos cualidades: la primera es eliminar la falta de confianza y de credibilidad ellos mismos; la otra es incursionar en el mercado para conocer algunos factores clave, como el posicionamiento que debe tener el nuevo producto, qué características debería tener el diseño, cuál será un precio justo, etc.

Mercadotecnia Expedicionaria.

Gary Hamel y C.K. Prahaland se refieren a este principio como mercadotecnia expedicionaria, lo cual no significa dejar caer los productos premeditadamente. Cada producto o servicio abarca toso lo que puede ser conocido acerca de las necesidades y requerimientos de los clientes, pero ellos pueden no reconocer esta necesidad, por lo que la función principal de la mercadotecnia expedicionaria es desarrollarle la necesidad al cliente.

Antes de poner en práctica la mercadotecnia expedicionaria, formúlese las siguientes preguntas.

- ***¿Está usted asumiendo los riesgos correctamente?***

Asuma los riesgos

En esta etapa del proceso es muy importante considerar los avances tecnológicos. Esta clase de incursión en el mercado y la cultura que ayuda a ver los errores como oportunidades de aprendizaje estimulan a la organización a asumir tanto sus riesgos como su espíritu innovado.

"La capacidad de asumir riesgos y el espíritu innovador son claves para crear lo que todavía no existe y nadie imaginó"

La Organización del futuro.

Existe un modelo similar a un barco que nos muestra las posiciones y funciones de cada miembro de la empresa para poder alcanzar con éxito la meta establecida:

- Los líderes de compañía.

Se encuentran en la parte más alta de la nave y ocupan un pequeño espacio; su misión es comunicar la visión de la compañía a todos sus miembros y alimentar las relaciones con los clientes, con sus proveedores y sus posibles aliados estratégicos.

- Los empleados o proveedores de talentos

Se consideran dueños de su trabajo y poseen un amplio poder de decisión para solucionar problemas a beneficio de todos.

- Los recursos financieros, tecnológicos, humanos, de conocimiento, etc.

Se encuentran en la periferia, de tal manera que puedan fluir por la organización libremente hacia donde se les necesite.

- Los gerentes

Están en la parte inferior de la nave, brindando apoyo y soporte a la tribulación.

Funciones de los integrantes de los equipos P y F

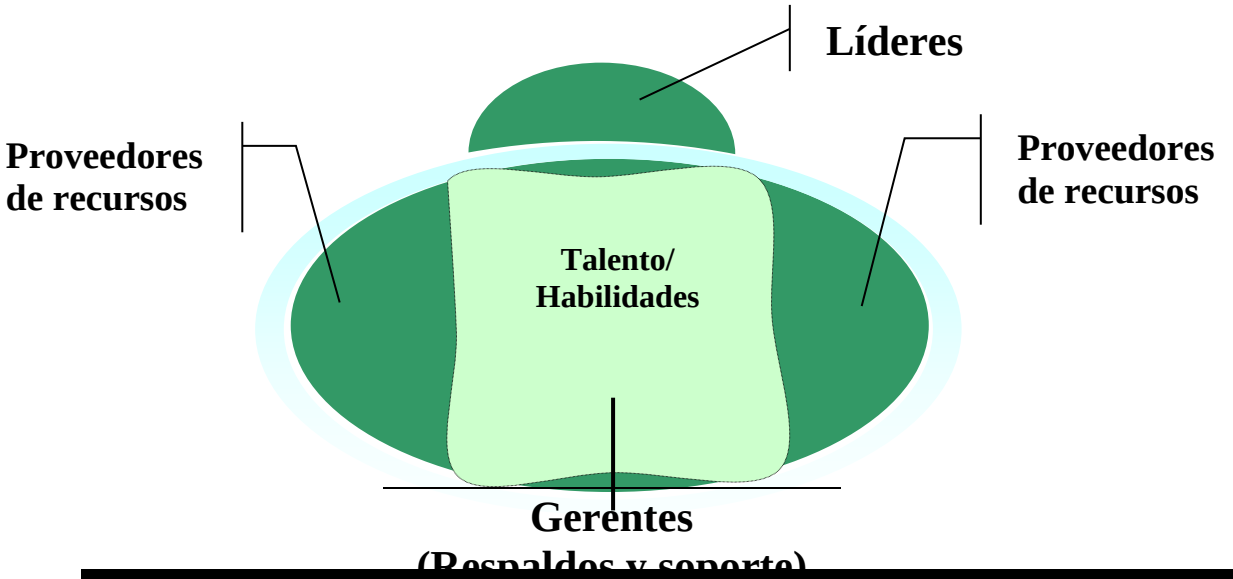
Debido a que el trabajo de los miembros de cada equipo es diferente, se necesita cubrir perfiles diferentes para integrar cada uno de los equipos ajustándose a las características respectivas. Las siguientes cuatro personalidades gerenciales le ayudarán a distinguir la diferencia entre los creadores de la primera y de la segunda curvas:

1.- Productores. Es gente que puede tener el trabajo hecho; se caracterizan por sus habilidades técnicas referidas a su campo de acción.

2.- Administradores. Aquellos que implantan metas, y saben cómo planear, organizar y controlar el trabajo.

3.- Emprendedores. Estas personas son innovadoras; tienen la capacidad de ver hacia el futuro, observar aquellas oportunidades que se puedan aprovechar y comunicárselas a los demás.

4.- Integradores. Estas personas saben cómo motivar e involucrar a los otros; tiene la capacidad de convertir sus metas individuales en metas grupales.



El perfil de las personas que participan en el equipo P, o en la primera curva, se ajusta a los productores y administradores, pensadores de tiempo presente, mientras que emprendedores e integradores son pensadores a largo plazo, es decir, creadores de la segunda curva o candidatos del equipo F.

Función del comité directivo

Finalmente, el trabajo de los equipos P y F deberán organizarse y coordinarse, siendo esta la función principal del comité directivo manejar todo tipo de conflictos y mantener un equilibrio entre los dos sectores.

Deberá hablar con el ejemplo y celebrar cada logro, por pequeño que sea, ya que es importante para la autoestima los miembros del equipo. Estos integrantes serán entrenados para cumplir con sus nuevas obligaciones y se les comunicará la urgencia de la necesidad del cambio, con la mayor información posible; se deberán remover obstáculos a medida que el trabajo del equipo P avanza, además de mostrar confianza y seguridad en cuanto a la meta que se intenta alcanzar.

El comité directivo deberá apoyar, además, a los miembros del equipo F, impulsando una amplia libertad de pensamiento, asumiendo los riesgos que implica crear el futuro, respetando y creando el tiempo necesario para explotar la creatividad.

Función de los equipos de diseño.

Por su parte, los equipos de diseño tienen sus propias responsabilidades, como desarrollar una visión compartida, colaborar unos con otros brindando todo su apoyo, a trabajar con otros equipos y comunicar los avances o problemas que pudieran surgir en el camino, además de asegurar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Claves para sobrevivir al cambio continuo.

Es sumamente importante que todos comprendan qué significa y cómo afecta a cada persona un proceso de cambio. Durante este procedimiento deberá usted, como líder, sobrellevar todos los momentos difíciles:

- Esté consciente de que en un momento y cambio es importante que se perciba un ambiente agradable dentro de la organización, sin tensión. El buen humor ayuda a trabajar mejor y predispone positivamente a los empleados.
- No importa cuán difícil sean los cambios que deba afrontar, recuerde que usted es una persona valiosa y no necesita probarse a sí mismo; alimente su autoestima.
- En tiempo de cambio, escuchar las preocupaciones de los demás es sumamente importante; incluso a veces es mejor escuchar más y hablar menos, sin dejar que esto influya negativamente en nuestra manera de ver las cosas.
- El reconocimiento a los pequeños avances es fundamental, sobre todo al comienzo del proceso.

Recuerde...

Si usted reconoce la necesidad de administrar el presente y crear el futuro al mismo tiempo, estará listo para trascender: No Rehuya el Cambio.

Centro de Aprendizaje Organizacional, S.C.

Manuel Ma. Contreras 133 primer piso
Col. Cuauhtémoc, México D.F. C.P. 06597
Tels.: 546 5906 – 566 5579 – 546 9880
Telefax: 546 0654 – 546 7442.
Internet: resumen@yahoo.com,
Luigiv@mail.internet.com.mx.

Diseño Gráfico: Carlos Durand S./Estudio
Tel 6150630, Fax 6630396.