

# LA DESESPERACION POR RESULTADOS

## Un ensayo sobre cambio empresarial.

---

por *Francisco Quintal Velasco*

Lo convencional . Es habitual que las empresas revisen tanto el desempeño del negocio como el grupal e individual de sus ejecutivos. Durante este proceso, hemos encontrado que suelen dar más atención, primero al desempeño del negocio y después al individual.

Son pocas las empresas que prestan igual nivel de interés al desempeño de sus equipos de trabajo. La razón pareciera ser explicable: no en todas las empresas opera una verdadera cultura de equipos de trabajo.

¿Qué hay detrás de ello. Por qué la gran mayoría de los negocios no alienta la existencia del trabajo en grupo?

### **Entornos Instantáneos**

Claroscuros de la tecnología . Uno de los grandes regalos que nos ha brindado el desarrollo tecnológico ha sido la velocidad de respuesta.

Cuando encendemos la radio o el televisor estos comienzan instantáneamente a enviarnos música o información.

Los teléfonos celulares toman una fotografía y la envían a otro teléfono celular en cuestión de segundos. Un correo electrónico, una vez escrito, se transmite instantáneamente a todos los destinatarios. Ejemplos como estos son abundantes en nuestra vida actual.

Hemos aprendido a disfrutar de la instantaneidad que la tecnología nos obsequia. Y es por esta razón que cuando estamos en las calles conduciendo nuestro automóvil y un semáforo cambia a la luz verde, instantáneamente los que están detrás comienzan a sonar su claxon.

Y también, por la que cada día somos más exigentes con un servicio rápido en los restaurantes porque si no lo obtenemos, nos desesperamos.

Ejecutivos en entredicho . Al trasladar estas experiencias a las empresas nos hemos encontrado con ejecutivos que cada día que pasa quieren los trabajos y los resultados casi instantáneamente o como coloquialmente decimos, “para ayer”.

En las grandes oficinas, como en los pequeños negocios, observamos empleados con un ritmo de trabajo frenético. Y muchas de las veces, no por la urgencia del trabajo mismo, sino por la necesidad de entregarle el trabajo “a tiempo” a su jefe y no quedar mal con él.

En repetidas ocasiones hemos escuchado de los ejecutivos una gran variedad de respuestas a lo anterior, pero la que más nos atrae es un planteamiento que, aceptémoslo, tiene cierto sentido en los ambientes tan competidos de hoy: “el cliente no espera”.

Con esto, los ejecutivos se defienden sosteniendo que solamente están respondiendo a las exigencias de sus clientes.

Y en atención a que estos “también” quieren los trabajos y los resultados “para ayer” la



Consejeros de Negocio  
y de Capital Humano

PARA MAYOR INFORMACION  
[www.paradigmshift.com.mx](http://www.paradigmshift.com.mx)

cadena entonces comienza a formarse. Porque finalmente, nos dicen, alguien tiene que pagar el precio.

La presión que los ejecutivos ejercen sobre las personas es, no solamente temeraria, sino arriesgada. La presión, estratégicamente hablando, no debe ser ejercida sobre las personas, sino sobre los trabajos y los resultados.

Es solamente que nos parece normal que, si ejercemos presión sobre las personas, el trabajo y los resultados saldrán más rápido y serán mejores.

Este, es solamente un espejismo organizacional.

### **La Interconexión y sus Efectos**

¿El negocio o las personas? La interconexión que hoy experimentamos las personas es, también, generada por la explosión tecnológica, especialmente por las comunicaciones satelitales. Es un hecho que las personas estamos más interconectadas en el trabajo, en nuestras empresas, que en nuestros propios hogares.

Peter Schwartz, Presidente de Global Business Network y prestigiado exponente de la planeación a futuro en escenarios inciertos, confirma en sus numerosos escritos e investigaciones el efecto poderoso que tiene en los negocios y en sus resultados la interconexión que hemos logrado las personas.

Solamente que este efecto se potencia cuando las personas, en adición de interconectarnos individualmente, lo hacemos de manera grupal.

Para algunas empresas que planean mejoras de desempeño incrementales, la interconexión entre los individuos les ha quedado bien.

Y hemos observado que cuando en otros negocios existe la necesidad de tener incrementos de desempeño exponenciales, entonces su estrategia es fomentar la interconexión entre grupos.

Esto lo logran diseñando una estrategia para que los resultados se potencien con base en generar proyectos de negocio a través de equipos de trabajo interconectados.

Algunos trabajos pueden y deben hacerse individualmente pero otros tienen mas ventajas si se hacen en equipo. Cuando se trabaja en equipo en un proyecto bien definido en sus alcances y resultados esperados, la presión en estos casos recae en ambos, en el trabajo y en las personas del equipo.

Acaso la pregunta debiera ser entonces ¿en que situaciones de negocio se recomienda trabajar en equipos?

Directores de empresa y algunos dueños de negocio que consultamos nos recomiendan no centrar nuestra atención en los equipos, sino en los resultados.

### **Transformar resultados: Un enfoque diferente**

Las presiones por un mejor y más rápido trabajo así como velocidad de respuesta al cliente seguirán siendo una constante en los negocios. El cliente quiere una respuesta. El directivo, transformar los resultados.

Dice Robert S. Kaplan (The Balance Scorecard 1996; Strategy Maps 2004) "lo primero que debe hacer una teoría es clarificar los términos y conceptos de lo que está con-



Consejeros de Negocio  
y de Capital Humano

fuso”.

Siguiendo esta premisa, cuando se está en una desesperada búsqueda de resultados los directivos deben definir “su” fórmula para lograrlos.

En atención a que ningún negocio es igual a otro esa “fórmula” es siempre diferente, aun y cuando dentro de ella existan elementos iguales y otros diferentes. Esto lo hemos constatado una y otra vez en las empresas.

Entre los elementos que casi siempre están presentes: mejorar mi posicionamiento; incrementar la rentabilidad; mejorar mi esquema de costos.

El componente polémico . Pero hemos encontrado que uno de los elementos de la fórmula que no siempre está presente, que establece una diferencia y que es capaz de transformar resultados, es el trabajo en equipo.

Naotaka Obata, un alto ejecutivo de un prestigiado banco japonés dice que una parte crítica de su negocio es el espíritu de trabajo en equipo.

Cuando las empresas han elegido al trabajo en equipo como componente de la fórmula encontramos que los resultados se transforman solo cuando se ha creado un espíritu para ello como parte de la cultura.

De la noche a la mañana . Migrar hacia el trabajo en equipo no consiste solamente en formar equipos de un día para otro. Eso puede resultar altamente frustrante y peligroso.

Hay varios ejemplos en donde directivos de empresas en su desesperación por resultados, han recurrido a todo incluyendo formar equipos de trabajo de la noche a la mañana. Y con el tiempo se dan cuenta que su estrategia no ha sido la adecuada.

¿Es o no es adecuada una estrategia que implica formar equipos?

Joan Magretta en su libro *What Management Is*, The Free Press, 2002, escribe: “la administración es lograr que las empresas funcionen haciendo que equipos de talentos creen más valor del que trabajando solos puedan lograr”.

De la mañana a la noche . Los equipos de trabajo son una invaluable herramienta para usarla inteligente y estratégicamente; los directivos emprendedores y con visión llevan a cabo ajustes trascendentales en su empresa antes de adoptarla.

Los equipos son la herramienta de una nueva cultura de trabajo y ésta, es consecuencia de una sólida estrategia de negocio.

Los resultados transformadores no son aquellos que se dan de la noche a la mañana sino los que perduran y evolucionan, de manera diferente, desde la mañana hasta la noche.

**Francisco Quintal es miembro de la Firma**

**Paradigm Shift** es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACION  
[www.paradigmshift.com.mx](http://www.paradigmshift.com.mx)