

Arquitectura organizacional para transformarnos digitalmente

7 mejores prácticas gerenciales para ejecutar la transformación digital

Ricardo Zermeño González

Oportunidades para una gran región

Gracias a su ubicación estratégica y su generación de recursos, Latinoamérica es uno de los territorios con mayores posibilidades de crecimiento económico. Pero en contraparte, se caracteriza por mostrar una baja productividad, resultado entre otras cosas de una débil capacidad empresarial que es visible en casi todos sus sectores industriales.

Para elevar la productividad en esta región es necesario fortalecer nuestra competitividad, adoptando las prácticas que distinguen a las mejores empresas del mundo.

7 prácticas gerenciales clave

Desde 2007, Select ha sintetizado un modelo de madurez para evaluar la capacidad organizacional, a partir de varios estudios internacionales que demostraron que buena parte de los incrementos en productividad se derivan de la adopción de dichas prácticas¹.

Este modelo consta de siete mejores prácticas gerenciales asociadas al desempeño de organizaciones tanto privadas como públicas. En este sentido, el modelo resulta útil para evaluar la capacidad de empresas y dependencias públicas, con el fin de formular y ejecutar estrategias que eleven su desempeño.

1. Innovación

La capacidad de poner en práctica o "monetizar" nuevas ideas para vender más, operar más eficientemente y mitigar riesgos. A través de la innovación las empresas no sólo mejoran constantemente sus productos, procesos y modelos de negocio, sino que se diferencian de la competencia; es la única forma de generar excedentes significativos o ser altamente rentable. La innovación es la punta de lanza, la estrategia, pero para hacerla realidad hay que ejecutarla. El resto de las prácticas gerenciales son necesarias para la correcta ejecución.

¹ Entre otros, Nick Bloom, et al, 2007, Management Practice and Productivity; Why They Matter (Centre for Economic Performance of the London School of Economics and McKinsey & Company).

2. Gestión del desempeño corporativo (monitoreo)

Las organizaciones más competitivas se plantean metas balanceadas, no sólo financieras sino también operacionales, de satisfacción al cliente y de desarrollo de sus activos intangibles², que son el valor acumulado de la innovación exitosa. Estas metas son integrales porque involucran a todas las áreas y personas, se evalúan continuamente y se comunican a todo el personal.

3. Colaboración

La organizaciones exitosas definen y evalúan en grupo metas ambiciosas pero alcanzables, visibles, sencillas y claras para todo el personal. Realizan evaluaciones constructivas con datos sólidos, orientadas a detectar la raíz de los problemas y forjar acuerdos de mejora que se comunican a todas las partes interesadas de una organización.

4. Gestión del talento

En la actualidad las organizaciones no sólo compiten en el mercado de sus productos y servicios sino en el de talento. Deben seleccionar y atraer, delegar y habilitar, desarrollar y retener al mejor personal, identificando perfiles clave y forjando sus planes de carrera.

5. Capacidad de tecnologías de información y comunicaciones (TIC)

Las organizaciones competitivas no sólo adquieren tecnologías, sino que las utilizan para habilitar el talento, articular sus procesos y sus datos y extraer conocimiento de estos. Para ello, estandarizan e integran sus procesos de acuerdo con su modelo operativo, asegurando la integridad de sus datos, un trabajo fluido y predecible entre departamentos y presentando una sola cara al cliente, sus empleados y proveedores.

6. Compensación por resultados

El trabajo colaborativo y la consecución de metas se fortalecen cuando se comparten los beneficios de una organización rentable. Estos beneficios no sólo son financieros sino no-financieros, como reconocimientos, capacitación y viajes. Al personal de alto desempeño se le promueve y al de bajo rendimiento se le apoya o se le remueve (esto último en caso de haber explorado previamente varias alternativas).

7. Transparencia (governabilidad)

La transparencia y rendición de cuentas cierra el círculo virtuoso de una organización de alto desempeño, al dar credibilidad a los cálculos de la compensación por resultados que, a la vez, fortalecen la colaboración. Las organizaciones con un gobierno sólido adoptan estándares internacionales de contabilidad, auditoría y reporte financiero, y cuentan con un consejo conformado

² Activos como el talento y la propiedad intelectual, tales como marcas, derechos de autor y secretos empresariales: factores considerados como de “misión crítica” para el negocio.

por consejeros independientes que toman medidas precautorias y correctivas. De esta forma se protegen los intereses de inversionistas minoritarios, empleados y de la sociedad.



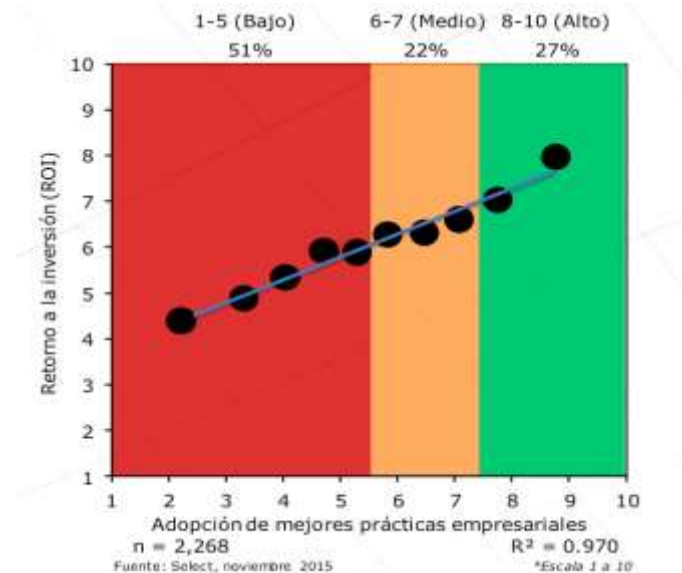
Los resultados de la adopción

Desde 2007, más de 2,500 ejecutivos y funcionarios han realizado una autoevaluación de su desempeño y la adopción de las mejores prácticas descritas arriba, a través de encuestas y talleres organizados por Select.

En una escala de 1 a 10, el promedio de adopción de las prácticas organizacionales (AMPO) en Latinoamérica es de 5.5; un nivel muy bajo cuando se le compara con la madurez de otras regiones. Aunque la adopción es baja en todas las prácticas, destaca que Gestión del talento y Compensación por resultados sean las más rezagadas.



La baja madurez organizacional tiene consecuencias importantes y es una de las causas de nuestros problemas de productividad. Las investigaciones demuestran que la rentabilidad de las inversiones (*ROI*, por sus siglas en inglés) se correlaciona con la adopción de las mejores prácticas organizacionales (AMPO).



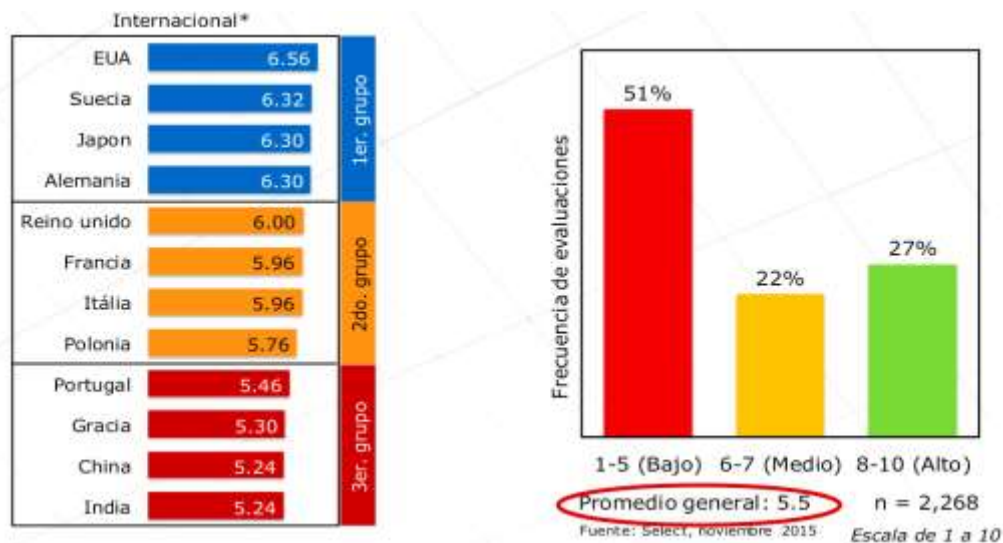
Como puede apreciarse en la gráfica anterior, el *ROI* aumenta en la medida en que el AMPO mejora. Por ejemplo, el 10% de las organizaciones con el AMPO más bajo también registró el *ROI* más bajo. Por su parte, el siguiente 10% con mejor AMPO demostró una mejoría en su *ROI*, y así de manera sucesiva. Finalmente, el 10% con el mejor AMPO de toda la muestra también logró la mayor rentabilidad. El coeficiente de correlación es muy alto, mayor a 0.97. Esto es una evidencia contundente de que las organizaciones con mejor desempeño en el mundo se apoyan en estas 7 mejores prácticas organizacionales (AMPO).

Cuando se compara la madurez organizacional de América Latina con otros países (aprovechando el estudio de la London School of Economics citado anteriormente), podemos observar que nuestro nivel de madurez promedio es similar al de países pobres como China e India.

Tras analizar la distribución de la madurez gerencial en cada uno de los países, este estudio reconoce que el porcentaje de organizaciones avanzadas es similar tanto en países ricos como pobres. El problema de las naciones pobres es el resultado del elevado porcentaje que tienen de empresas con bajos niveles de madurez gerencial. En los países ricos este porcentaje es pequeño, y la gran mayoría de sus organizaciones observan niveles intermedios.

En el caso de Latinoamérica, el 27% de sus empresas muestran niveles altos, situación similar a la que sucede en los países ricos. Nuestro problema es evidente en el 51% de las organizaciones que tienen un nivel de adopción de 5 o menor. Mientras que no elevemos la capacidad gerencial de la mitad de nuestras empresas, no podremos mejorar la generación de riqueza en la región.

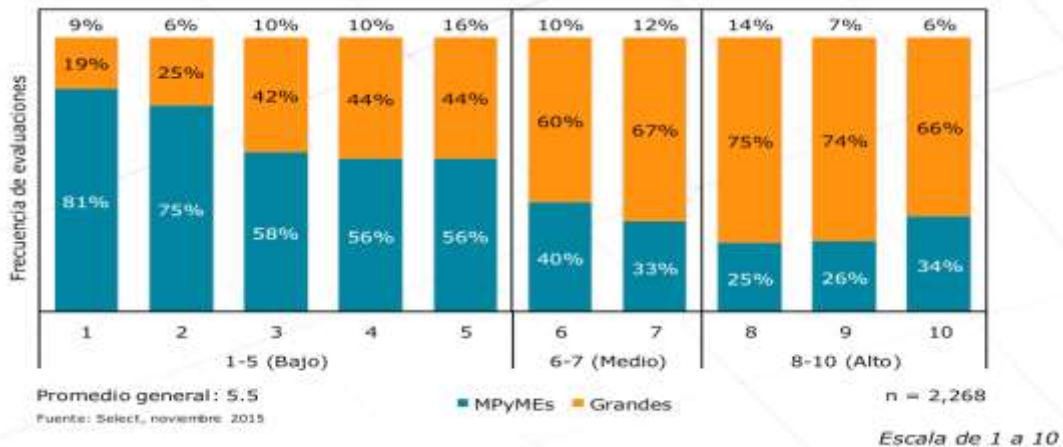
Porcentaje de empresas rezagadas en América Latina (en comparación con otras regiones emergentes)



Si distribuimos la muestra de organizaciones estudiadas en función de sus dimensiones, podemos observar que el porcentaje de MPyMEs³ disminuye en la medida que aumenta el nivel de AMPO; hay más MPyMEs con problemas de madurez en comparación con las grandes empresas. Sin embargo, también hay grandes organizaciones inmaduras. Ello demuestra que no todas las grandes empresas son maduras, ni todas las MPyMEs se encuentran rezagadas. De hecho, el número de MPyMEs con niveles avanzados de AMPO es mucho mayor al de las organizaciones más grandes, dado que su universo es enorme.

³ MPyMEs: Micros, pequeñas y medianas empresas, con menos de 250 empleados.

El reto: que grandes y pequeñas empresas eleven su madurez



Estrategias para impulsar la productividad

En general, la discusión de la baja productividad latinoamericana suele centrarse en la necesidad de reformas estructurales, las cuales son importantes para reforzar la productividad, pero no son suficientes. Lo primero que tenemos que reconocer es que uno de los recursos más escasos y mal distribuidos en este territorio es la capacidad gerencial y, por lo tanto, es menester cultivarla. Para ello, se requiere:

1. Líderes comprometidos a desarrollar el capital humano

La gestión del capital humano es una de las prácticas menos valoradas en Latinoamérica, y la que requiere ser impulsada con mayor urgencia. Los líderes en las organizaciones deben invertir tiempo y recursos para cultivar las competencias necesarias para tener éxito en el Siglo XXI.

2. Empresas formales y diferenciadas que no solo compitan por precio

La informalidad no solo es resultado del alto costo de la formalidad y de la impunidad de los empresarios que no pagan impuestos, sino de la incapacidad para plantear negocios innovadores que se distinguen de la competencia.

3. Esfuerzos para promover a las organizaciones incipientes

Tenemos que reconocer que los países pobres se encuentran en esa situación no porque carecen de empresas avanzadas, sino porque la mayoría de sus organizaciones se encuentran en un nivel de rezago bastante evidente. Es por ello que los esfuerzos deben ser dirigidos hacia esa gran masa de empresas incipientes. Lógicamente, procurando que las organizaciones avanzadas tengan las condiciones para seguir progresando.

4. Incentivar la capacidad gerencial en todos los sectores industriales y, en particular, en los más rezagados

La falta de madurez empresarial es particularmente aguda en los sectores económicos tradicionales, como la cadena de bienes de consumo. En esos sectores participa un gran número de empresas que son muy importantes para la generación de valor agregado y empleo, pero que tienen graves problemas de productividad.

5. Promover la internacionalización de las empresas

Dentro de las organizaciones más productivas se encuentran las internacionales, no porque tengan el respaldo de capital extranjero, sino porque han alcanzado un alto grado de madurez. En Latinoamérica ya contamos con un buen número de empresas de capital nacional que han logrado incursionar en el mercado mundial. La internacionalización debe ser una meta no solo de las empresas grandes, sino también de las pequeñas.

En conclusión

Al revisar los promedios de adopción de las siete mejores prácticas, la primera conclusión es que todas se encuentran rezagadas en el ámbito empresarial latinoamericano, y que es necesario impulsar a todas y cada una de ellas para elevar nuestra productividad; las prácticas en su conjunto se retroalimentan y forman un círculo virtuoso.

Sin embargo, es notorio que la práctica más baja en casi todos los escenarios analizados, ya sea por tamaño, sector o región, es de manera consistente la gestión del capital humano. Resulta preocupante que, en pleno siglo XXI (época en la que las firmas más rentables compiten por talento más que por cualquier otra cosa), sigamos menospreciando a nuestros principales recursos.

La causa raíz de nuestra baja rentabilidad en Latinoamérica no es el origen del capital, ni el tamaño de la empresa, ni la informalidad...es, simplemente, la falta de madurez gerencial.

PALABRAS CLAVE: Transformación digital, Arquitectura organizacional, Mejores prácticas gerenciales, Rentabilidad

BOLETINES RELACIONADOS: todos los míos