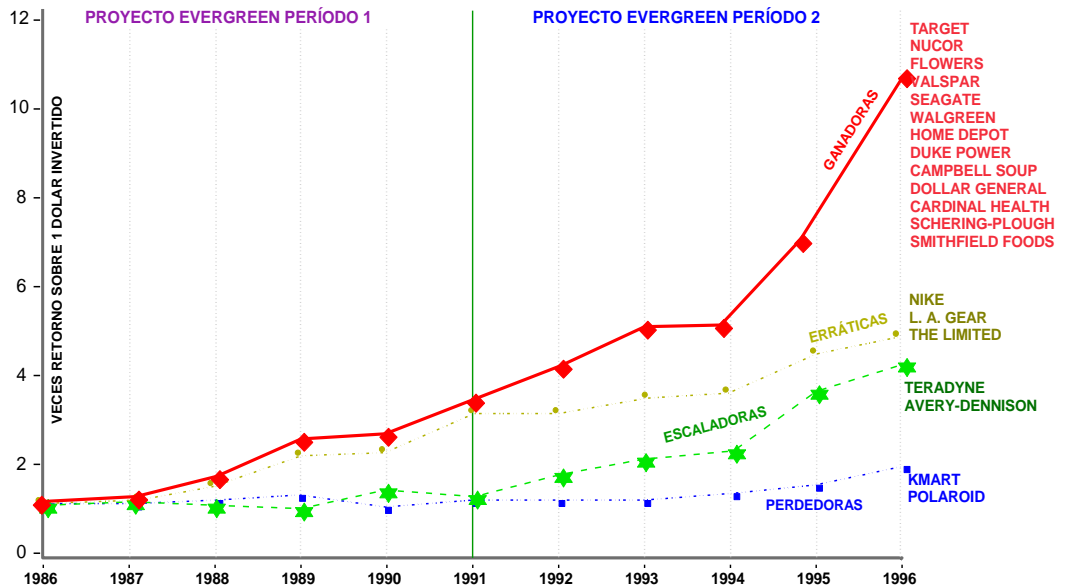


# TIPS DE CONOCIMIENTO: No. 78

Por: Rogelio Carrillo Penso



**WRW WHAT REALLY WORKS LO QUE (REALMENTE) FUNCIONA** Por Robertson, Joyce & Nohria.

**LA FÓRMULA 4+2:** Una empresa consistentemente exitosa mantiene una operación en la cual se desempeña exitosamente en las **4 Prácticas Gerenciales Primarias** y por lo menos en **2** de las **Secundarias**.

## PRÁCTICAS PRIMARIAS DE GERENCIA

**1. ESTRATEGIA: DESARROLLE Y MANTENGA UNA ESTRATEGIA CLARAMENTE ARTICULADA, BIEN ENFOCADA Y DEFINIDA Y MEJOR COMUNICADA.** Debe ser claramente entendida por empleados, inversores, clientes, socios y en general todos aquellos que mantienen relaciones de alto nivel con la empresa. Debe estar enfocada al crecimiento para lo cual debería duplicar el negocio medular cada cinco años. Necesita evitar la tentación de entrar en áreas que pueden parecer prometedoras y centrar sus esfuerzos en hacer crecer el negocio alrededor de una **Proposición de Valor** que interese y genere lealtad en sus clientes. La formulación de esta estrategia es de afuera hacia adentro, basada en lo que sus clientes, asociados e inversores opinan es de su interés. Mantenga antenas que le permitan entonar la estrategia a los cambios en el mercado.

**2. EJECUCIÓN: DESARROLLE Y MANTENGA UNA EJECUCIÓN OPERACIONAL EXCELENTE Y SIN FALLAS.** Cumpla consistentemente las expectativas de sus clientes y aunque no los deleite, evite decepcionarlos. Sea congruente respondiendo a la **Proposición de Valor** de su empresa para

que lo perciban dentro del primer tercio de la industria. Transfórmese en un "ganador" permanente. Use la tecnología para reducir sus costos operacionales y aumentar su productividad de 6 a 7% cada año.

**3. CULTURA: DESARROLLE Y MANTENGA UNA CULTURA ENFOCADA AL DESEMPEÑO:** Un ambiente grato no es más importante que la necesidad de alcanzar un excelente desempeño. Enfoque la cultura en esta dirección y que la misma sea universalmente aceptada por sus empleados. Recompensar a quienes se desempeñan bien es fácil, pero lo determinante es la forma como trata a los malos. No se trance un desempeño mediocre, especialmente en aquellas personas que no encajan en los valores de la organización. Los mediocres corroerán su cultura y debilitarán el sentido de excelencia a su alrededor.

**4. ESTRUCTURA: CONSTRUYA Y MANTENGA UNA ORGANIZACIÓN RÁPIDA, FLEXIBLE Y PLANA.** No pierda mucho tiempo pensando cómo estructurarla (a que si por producto, geográficamente o por cliente). Lo que realmente importa es si su estructura reduce la burocracia y simplifica el trabajo; su meta: **Rápida y Sencilla**.

## PRÁCTICAS SECUNDARIAS DE GERENCIA

**5. TALENTO: CONSIGA EMPLEADOS TALENTOSOS Y CONSÉRVELO.** Desarrolle el talento que ya tiene en lugar de salir a "comprar." Pregúntese ¿Puedo cubrir

esta vacante con lo que tengo? Respete e implemente las ideas de su gente, fomente su lealtad, cuídelos y desarróllos en sus carreras,

**6. LIDERAZGO: MANTENGA A LOS LÍDERES Y DIRECTORES COMPROMETIDOS CON EL NEGOCIO.** Un buen Presidente Ejecutivo influencia los resultados en 15%, así que apóyelo con una buena Junta que **comprenda** el negocio. Desarrolle la capacidad de anticiparse a las necesidades del cliente. Ábrase a todas las formas de oír la verdad. Contrate y mantenga sus líderes y evite una fuerte jerarquía vertical. Reconozca a tiempo problemas y oportunidades. Conéctese con sus empleados (ábrase al diálogo), **evite la mala comunicación**.

**7. INNOVACIONES: HAGA INNOVACIONES QUE TRANSFORMEN EL MERCADO.** Sea ágil para desarrollar productos y servicios pero anticipé, a los eventos en su área, no se limite a reaccionar. Realice cambios tecnológicos solo cuando provean verdadero valor. Enfoque la tecnología a simplificar el negocio y su operación.

**8. ASOCIACIONES Y FUSIONES: UTILICE DICHAS PRÁCTICAS PARA CRECER.** Mantenga un crecimiento interanual de 15%. Cree sinergia y desarrolle alianzas con empresas dos a tres veces al año pero manténgase enfocado en su "core business": crezca alrededor del mercado que conoce y domina.