



knowsquare .

PREPARADO POR: JOHN KEATING

30 DE MARZO DE 2008

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

NOTA TÉCNICA
CRÍTICA Y RESUMEN
NÚMERO 164 – ENERO 2008

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

© KNOW SQUARE, S.L. SOCIEDAD LEGALMENTE CONSTITUIDA EN
ESPAÑA, CON DOMICILIO EN MADRID, PASEO DE PINTOR ROSALES 2, 6º.
CIF B-85086460. REGISTRADA EN EL REGISTRO MERCANTIL DE MADRID,
TOMO 24.295 FOLIO 82 SECCIÓN: 8 HOJA: 436797 INSCRIPCIÓN: 1.

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

NÚMERO 164 – ENERO 2008

INTRODUCCIÓN

Comenzamos con este número una serie de notas técnicas elaboradas a base de resúmenes ejecutivos de artículos publicados en la prestigiosa revista Harvard Deusto Business Review, y que elaboraremos mensualmente según se vayan publicando nuevas ediciones. Como es habitual en Know Square, trataremos de ir más allá del propio contenido de la revista, animando a la reflexión y construyendo sobre lo que el autor de cada artículo proponga, tratando de que el directivo o profesional que redacta estos resúmenes sume con su propia reflexión y experiencia. Cada artículo comenzará con la propia reseña que el editor de la revista aporta, añadiendo a continuación los comentarios que Know Square redacte.

PRIMER PASO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO – TOM STEWART

“Se habla mucho de que estamos en la economía del conocimiento, pero no todos los directivos tienen claro cómo gestionarlo. En esta entrevista, Thomas Stewart reflexiona sobre esta cuestión, así como el papel de los directivos en la gestión del conocimiento y sobre la importancia del conocimiento tácito en las organizaciones”HDBR

Si uno viaja a países en vías de desarrollo, puede percibir claramente su PIB “encima” de los camiones: carbón, madera, patatas... En los países desarrollados la mayoría de los componentes del PIB están relacionados con el conocimiento, servicios profesionales, entretenimiento. Además, cada vez extraemos más ventajas del capital aplicando conocimiento (podemos comprobar la cantidad de aparatos que utilizamos que dependen de la electricidad), y esto hace que se cree un sector de la economía casi sin capital. Tom es el director de la Harvard Business Review, y comenta en este artículo la ventaja competitiva de lo que él llama la economía del conocimiento, y el papel de los directivos a la hora de gestionarlo. Opina que la tarea de los directivos puede resumirse con las siglas “DNA” (**D**efinir el trabajo, **N**utrir o desarrollarlo, y **A**signar recursos), más allá del tradicional papel de un ejecutivo “POEM” (Planificar, Organizar, Ejecutar y Medir), porque cree que en la época en la que vivimos el cambio es constante y el trabajo hay que definirlo continuamente.

Define conocimiento “tácito”, en contraposición al “explícito”, como aquél que incluye nuestra experiencia, el juicio, las destrezas personales, todo aquello que no sabemos cómo escribir en un manual, y que es el que puede proporcionar una ventaja competitiva. Opina que el primer paso en la economía del conocimiento es preguntarse de dónde vienen las ventas, observando el conocimiento que compra y vende. Lo último sería, aunque parezca paradójico, la gestión del conocimiento, tal y como la venimos conociendo estos últimos años. Beatriz Muñoz Seca y Josep Riverola, del IESE, ya nos enseñaban hace años que el conocimiento es volátil, que se desarrolla por aprendizaje, que se transforma en acción por el impulso de la motivación y que se transfiere sin perderse. Sin embargo, yo creo que ellos se referían a un conocimiento más operativo, más cerca del explícito, que es el que puede materializarse, escribirse, y que nos sirve, como grupo, para resolver problemas conocidos. Lo interesante del conocimiento “tácito” es que se va a la zona de “grises” donde muchas veces no sabes lo que sabes, porque hasta que no te llega la oportunidad o el problema, no eres consciente de que capaz de afrontarlo y resolverlo.

LOS 7 RIESGOS ESTRÁTEGICOS PARA LAS ORGANIZACIONES – SLYWOTZKY & DRZIK

“...Recientemente, algunas empresas han adaptado la práctica de la gestión del riesgo empresarial, que trata de integrar las técnicas disponibles de gestión de riesgos en un sistema exhaustivo para toda la empresa. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones aún no han abordado de manera sistemática los riesgos que pueden suponer un causa mucho más grave de destrucción de valor: los riesgos estratégicos”HDBR

Entre este tipo de riesgos, los autores del artículo detallan los siete tipos de riesgo siguientes:

1. Reducción extrema de los márgenes del sector...Ante esto, recomiendan modificar la ratio competencia / colaboración entre las empresas relevantes. Ejemplo, Consorcio Airbus.
2. Cambio en la tecnología...Como solución, optar por doble apuesta de sistemas tecnológicos, más caro, pero que garantiza la permanencia. Ejemplo, la integración de internet en el resto de los servicios que ofrece Schwab, intermediario de bajo coste en EEUU.
3. Erosión de la marca...Ante esto, redefinir el alcance de la inversión de marca más allá del marketing, y centrarse en el servicio y la calidad del producto, midiendo constantemente las dimensiones esenciales de la marca. Reasignar la inversión. Ejemplo de American Express.
4. Competidor fuera de serie...Se defiende con un rápido cambio de modelo de negocio, alejándonos de la propuesta de valor de este competidor y que permita centrarnos en un nicho. Ejemplo, reacción de Target en EEUU ante el dominio absoluto de Wal-Mart.
5. Cambio de Prioridades del Cliente...Se minimizan trabajando de forma continua en la exploración de la tendencia de las necesidades de los clientes y en la experimentación barata y rápida. Ejemplo de la empresa de productos de lujo, Coach.
6. Fracaso del nuevo proyecto...La mejor protección es la evaluación clarividente de las posibilidades de éxito del proyecto antes de lanzarlo, aplicando la secuencia “inteligente” (empezar por lo conocido), desarrollando en paralelo múltiples opciones, y utilizando el método “stepping” (paso a paso o por peldaños). Ejemplo del desarrollo y lanzamiento del Toyota Prius.
7. Estancamiento de mercado...La contramedida más eficaz es la “innovación de la demanda” (ayudar a los clientes no sólo con los atributos de nuestro producto, sino asesorándoles en mejorar su rentabilidad y reducir sus costes.) Ejemplo de Air Liquide.

La búsqueda del crecimiento hace necesario que las empresas asuman riesgos estratégicos, y la gestión de éstos ayuda a los directivos a mejorar las probabilidades de éxito de esas apuestas, al obligarlos a reflexionar de forma más sistemática sobre el futuro. El artículo aporta además un sencillo cuadro guía de gestión de riesgos estratégicos para directivos, en seis pasos:

- Paso 1 Identificar y evaluar los riesgos (Gravedad, Probabilidad, Oportunidad, Tiempo)
- Paso 2 Preparar una representación gráfica de sus riesgos
- Paso 3 Cuantificar los riesgos
- Paso 4 Identificar el aspecto positivo potencial de cada riesgo
- Paso 5 Desarrollar planes de actuación de mitigación de riesgos
- Paso 6 Ajustar las decisiones sobre asignación de recursos y capital

...APRENDER DE LOS PEQUEÑOS FRACASOS – EDMONSON & CANNON

“...El fracaso, lejos de ser una aberración problemática que nunca debería ocurrir, es un aspecto inevitable del hecho de operar en un mundo complejo y cambiante. Eso no significa que los líderes deban animar a las personas a cometer errores, sino que tienen que reconocer que los fracasos son inevitables y que lo mejor que se puede hacer es aprender lo máximo posible, en especial de los pequeños fracasos, para conseguir que los grandes sean menos probables”HDBR

Y es que para los autores de este artículo, los pequeños fracasos son los signos de alerta temprana que pueden ser relevantes de cara a evitar los catastróficos del futuro. Así que se centran en analizar los dos tipos de barreras organizativas que frenan el aprendizaje:

- **Barreras incorporadas en los sistemas técnicos** ... Se presentan cuando se carece del *know-how* adecuado, no utilizando más herramientas que el sentido común y la intuición, olvidándose de cualquier tipo de análisis estadístico o riguroso.
- **Barreras incorporadas en sistemas sociales**...Las personas presentan claros problemas de rechazo a la hora de reconocer los propios fracasos (historial, retribución, futuro en la empresa...)

Y recomiendan a continuación tres pasos esenciales para aprender del fracaso:

1. **Identificar el fracaso**...Requiere coraje, la verdad, honestidad, sentido de la responsabilidad, y en general, sólo lo harán aquellos que se sientan muy seguros de sí mismos, de su futuro y de su capacidad para aportar valor. Sólo el directivo humilde y prudente será capaz de dar este paso. En el artículo se recomienda además multiplicar las fuentes de *feedback*, como manera eficaz de establecer canales continuos de información con clientes, empleados, reguladores, etc...
2. **Analizar el fracaso**... En general, y sobre todo en empresas anglosajonas, donde el temor al fracaso es acuciante, las personas tratan de echar balones fuera, escudarse en factores que se escapan de su control. Cuentan que hay empresas que acuden a facilitadores externos, que tratan de minimizar el temor que reconocer un fracaso genera.
3. **Experimentar**... Se trata de generar los fracasos con el propósito de aprender e innovar, según los autores, aunque más bien lo veo como una vocación de innovación, donde el ejercicio de prueba y error es metodológico, y muy habitual, aplicando incluso técnicas estadísticas avanzadas, como el DOE o Diseño de Experimentos.

En definitiva, seis son las barreras organizativas (tres técnicas y tres sociales) que según los autores hay que vencer, como resultado de combinar los tres pasos esenciales resumidos más arriba (Identificación, Análisis y Experimentación), en cada una de ellas, terminando el artículo con una invitación a sacar provecho del fracaso, dejando de considerarlo como algo asociado a la culpa y a la debilidad, sino más bien como algo relacionado con el riesgo, la incertidumbre y la mejora, un primer paso hacia el aprendizaje. Sin embargo, me muestro bastante escéptico ante este tipo de recomendaciones, sobre todo después de vivir 17 años en entornos multinacionales, donde la gente vende su alma por un plato de lentejas, donde sólo el resultado trimestral cuenta, y donde matan por un ascenso. Creo que esto sólo funciona en casos, o bien, donde la responsabilidad es altísima, hay riesgos de vidas humanas en juego, o catástrofes medioambientales, o bien en equipos de trabajo en el que las personas han sido cuidadosamente seleccionadas bajo principios, educación, ética y valores de altísimo nivel. Y en ese tipo de grupos, el reconocimiento del fracaso es algo natural. No nos engañemos con recetas en empresas o estamentos con culturas agresivas.

...CONSEGUIR ACUERDOS ÓPTIMOS

LEONARDELLI, GALINSKY, OKHUYSEN, MUSSWEILER

“...Para conseguir que las negociaciones lleguen a buen puerto es necesario saber lidiar con posturas encontradas con el fin de poder, por una parte, competir y maximizar el interés propio y, por otra, cooperar y maximizar los intereses mutuos. Estas motivaciones ambivalentes presentes en la mayoría de las negociaciones pueden poner a los negociadores ante la disyuntiva de tener que elegir entre negociar duro y arriesgarse a no conseguir acuerdos beneficiosos para ambas partes, o ser más blandos a la hora de regatear y arriesgarse a no conseguir los objetivos que se podrían haber logrado.”
HDBR

La pregunta clave en las negociaciones es cómo se puede hacer frente a este conflicto al que hace referencia HDBR, y conseguir competir y cooperar simultáneamente. Para ello, los autores reflexionan sobre dos modelos de regulación de los pensamientos, las emociones y el comportamiento, basados en la llamada “Teoría de la Regulación”. Se fundamenta en la idea de que las personas se auto-regulan para conseguir el estado deseado, en suma, obtener placer y evitar dolor. Y distinguen dos tipos de personas diferenciadas que dan lugar a diferentes orientaciones estratégicas para alcanzar los estados deseados:

- Las centradas en la **PROMOCIÓN**, que dedican sus esfuerzos a la consecución de resultados positivos y de sus ideales, y se caracterizan por un estado general de entusiasmo. Son más receptivos a los cambios y generan más hipótesis, pero cometen más errores por comisión. Experimentan alegría tras los resultados positivos, y desánimo tras los negativos.
- Las preocupadas por la seguridad que tienden a adoptar un enfoque de **PREVENCIÓN**, centrados en las responsabilidades y las obligaciones, caracterizados por un estado general de alerta. Obsesionados por la estabilidad y evitar hipótesis erróneas, tienden a cometer errores por omisión. Experimentan alivio tras los resultados positivos y nerviosismo tras los negativos.

Estas dos orientaciones, a la vista de diversos comentarios que apunta el artículo, no parece que sean excluyentes, es decir, una persona en un momento determinado lo más habitual es que puede estar bajo uno de los dos estados predominantes, pero siempre habrá algo de ambos en nuestra estrategia. Los psicólogos apuntan que estos estados crónicos son frutos de diferentes modelos de educación de los hijos: el enfoque basado en la promoción, va asociado a la ausencia del cariño paterno, mientras que la regulación basada en la prevención se asocia con el castigo como forma de disciplina impuesta por los padres.

En la negociación, es obvio que los resultados dependen en gran medida de los objetivos y criterios que nos marquemos antes y durante la misma, ya que estos fijarán la estrategia y los recursos necesarios. La primera oferta influye de forma decisiva, y, normalmente, cuando las primeras ofertas son agresivas, se obtienen mejores resultados por parte de la persona que las formula. Pues bien, según los autores, el enfoque de promoción puede suponer una ventaja para ambas partes, ya que los negociadores con este perfil lucharán con algo más de agresividad para conseguir sus objetivos, normalmente se fijan más en el precio, llevando la negociación a mejores acuerdos para ambas partes. Y esto aplica tanto en negociaciones distributivas (un solo asunto en negociación), como en negociaciones integradoras (varios asuntos), cediendo en materias menos prioritarias a cambio de obtener el resultado deseado en los asuntos de alta prioridad (técnica conocida como “logrolling”).

ADOPTAR RIESGOS PARA APRENDER, CRECER E INNOVAR

DIEGO RODRÍGUEZ, RYAN JACOBY

“Resulta fácil y seductor decir que las personas de los negocios emprendedoras siguen avanzando, sin importarles el peligro. Sin embargo, el glamour de la audacia a menudo se ve empañado por el espectro del riesgo. Puede que haya nuevas ofertas que tienen éxito en el mercado, pero son más las que fracasan. Los competidores pueden ser más astutos. Asumir riesgos audaces no da sensación de seguridad. No obstante, buscar el riesgo cero es comprometerse a no hacer nada. ¿Cómo seguir adelante y generar crecimiento en un entorno como éste?”

Los autores se fijan en el mundo de los diseñadores, y cómo enfocan éstos el riesgo. En este mundo, reconocer el riesgo es el primer paso para aprender, lo primero es la acción, con la acción viene la idea, las evidencias y las verdaderas opciones.

Tres ideas de diseño:

- Idea 1: los diseñadores no buscan mitigar el riesgo, lo adoptan e incluso lo amplifican¹.
- Idea 2: los diseñadores asumen riesgos para aprender.
- Idea 3: los diseñadores adoptan el riesgo, pero su proceso de pensamiento lo mitiga.

Pasos para empezar:

1. Cultivar una obsesión irracional por la deseabilidad
2. Sentirse cómodo actuando de acuerdo con la intuición informada
3. Construir prototipos²
4. Pensar a lo grande, pero empezando por algo pequeño
5. Tratar al dinero como una limitación positiva³
6. Hacer una lista de las mejores cosas que podrían pasar
7. Buscar desafíos

© Know Square 2008 – John Keating
30/03/08

¹ Desean más el intento que el éxito. El verdadero riesgo no es fracasar, es no intentarlo. Intentarlo es una declaración de optimismo: una empresa crece más en la acción que quedándose quietos. Los diseñadores no ven el riesgo como algo estático, sino como un elemento dinámico, como otra variable de diseño.

² Indicador clave: cuánto tiempo tardamos en recibir “feedback” sobre nuestro proyecto

³ “La creatividad empieza cuando pierdes un cero del presupuesto” – Jaime Lerner, Arquitecto y Alcalde de Curitiba.