



Liderazgo emergente: *los Mapas de Alto desempeño*



Una cultura de alto desempeño depende del compromiso en los niveles más altos de la organización — no sólo para ponerlo en movimiento sino también mantener el ímpetu que asegura el alto desempeño en el día a día. La interacción con diferentes gerentes en múltiples organizaciones, nos ha permitido identificar y aplicar un modelo de cinco elementos clave en los modelos mentales de los líderes, y definir así los Mapas de Alto Desempeño.

¿Ha tratado alguna vez de persuadir a alguien de cambiar de ideas en cuanto a sus afiliaciones o preferencias políticas? Si es así, sabe lo difícil, a veces casi imposible, que es influir sobre las maneras de pensar de la gente.

Pues de eso se trata el liderazgo esencialmente: de influir sobre las personas en su manera de pensar y actuar. Quizás ese es el atributo central de un líder exitoso. Para ejecutivos de alto nivel en las empresas e instituciones, el desafío suele ser particularmente grande: Ellos deben conseguir que cientos o miles de las personas en una organización piensen y actúen en términos similares en cuanto a los objetivos clave del negocio y lo que ellos individualmente deben lograr para llevar a cabo ese objetivo.

Puesto de otra manera, el líder exitoso debe conseguir que cada uno comparta los mismos modos de pensar en cuanto al éxito de la organización. Nuestra interacción con ejecutivos de diversas empresas a lo largo de dos décadas, nos ha permitido identificar cinco patrones en la cultura de los líderes (modelos mentales) que pueden influir en este éxito. Aunque en principio hablamos de líderes de máximo nivel en las organizaciones, estos mismos principios son aplicables a los líderes de niveles medios, constituyendo así una cultura de alto desempeño, lo que hemos llamado los **Mapas de Alto Desempeño (MAD)**.



Figura 1

Una primera articulación de los MAD es su configuración en tres componentes: modelos mentales, mejores prácticas y mejores resultados (ver figura 1). Sin la fuerza del liderazgo, este modelo no será efectivo. El impulso sostenido de los líderes será el que mueva a la creación de un “momentum cultural” que se traduzca en un continuo éxito. Los líderes serán los que continuamente estén haciendo los cambios de énfasis necesarios en estos puntos de impulso, atendiendo a las necesidades estratégicas de la organización, pues en algunos



casos será necesario hacer énfasis en modelos mentales, en otros en prácticas de alto desempeño, en otros en el seguimiento a los resultados y en el aprendizaje derivado de los mismos.

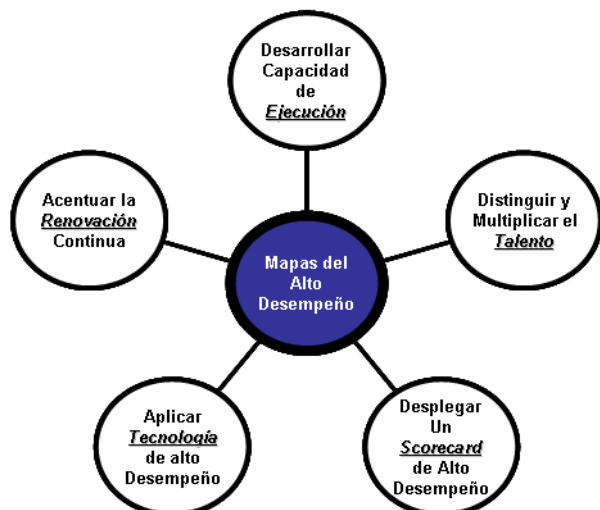


Figura 2, Modelo 3D2A

Ahora bien, ¿como traducir este modelo en acciones? ¿Por donde comenzar? Como comúnmente decimos ¿Cómo pasar del “dicho al hecho”? ¿Dónde comienza uno? ¿Será revisando la visión, la misión? ¿Será creando estrategias de comunicación? ¿O con nuevos enfoques en nuestras reuniones de estrategia?, ¿Será implantando nuevas metodologías de estrategia y gestión? Cada una de estas acciones, seguramente puede ayudar con

habilidad de sus empleados de vincularse con la estrategia hacia un mejor desempeño. Como suele suceder, probablemente tenga que acometer, en conjunto, alguna combinación de las propuestas. Pero hemos encontrado que el desarrollo de cada uno de los cinco modelos mentales, tienen que ver con una acción de liderazgo clave. Veamos estos cinco modelos mentales de liderazgo en acción. (Ver figura 2, Modelo 3D2A)

Veamos ahora estos cinco mapas mentales del liderazgo para la acción...

Mapa Mental 1: Desarrollar la Capacidad de Ejecución de la Estrategia

Práctica de Liderazgo: Asegure un compromiso dual entre presente y futuro.

Los tomadores de decisión en las empresas pueden atascarse a veces en la convencional situación de “presente o futuro”. Por ejemplo, podemos gerenciar para optimizar a corto plazo el retorno a la inversión con el capital humano y los activos existentes, o podemos invertir en el porvenir con la esperanza de que nuestra siguiente generación de productos y servicios mejore el desempeño presente, que se muestra poco satisfactorio.

En un ambiente de la complejidad creciente, sin embargo, el manejar este dilema tradicional del presente y el futuro desde una sola dimensión, puede ser fatal. Nunca ha sido una buena idea para una organización no hacer caso a las situaciones de corto plazo en favor de la planificación de largo plazo, pero hoy,



ante las crecientes exigencias y expectativas por una ejecución impecable, esto puede ser equivalente al suicidio. Del mismo modo, "un clon de estrategia", que simplemente copie la de otros, con un enfoque de mera excelencia operacional como su centro, solo asegurará que la organización saldrá del negocio muy eficientemente (probablemente también, en el corto plazo).

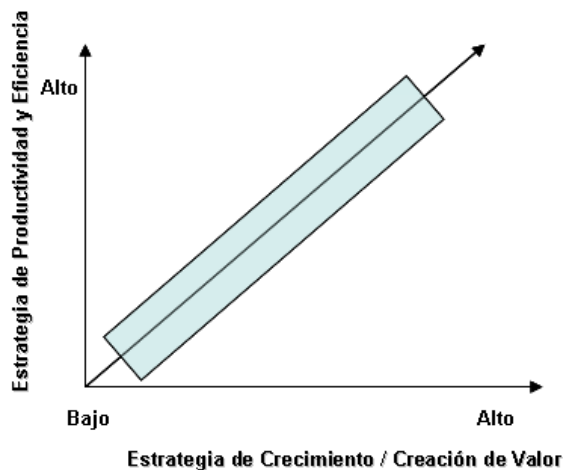


Figura 3: Balance Presente y Futuro

Los líderes de negocios de alto rendimiento evitan la trampa, manejando un balance dinámico entre las tensiones que pueden generarse entre el presente y el futuro, rodeándose además de individuos talentosos que puedan manejar ambas disciplinas. Estos individuos talentosos no piensan en una sola dimensión (lo uno o lo otro). Piensan en el balance dinámico de opciones (lo uno y lo otro). Mientras se exigen a sí mismos y a la organización un alto desempeño, insistiendo en el

Los líderes de negocios de alto rendimiento evitan la trampa, manejando un balance dinámico entre las tensiones que pueden generarse entre el presente y el futuro

retorno de la inversión en las operaciones de hoy (atendiendo a las expectativas de los accionistas de desempeño productivo), también hacen énfasis en lo necesario seguir construyendo una organización innovadora que puede cambiar las reglas del negocio (atendiendo a las expectativas del accionista de creación de valor sostenida). A lo largo del camino, ellos catalizan un nuevo modo de pensar en sus organizaciones, que impulsa, por una parte, la creación de espacios de mercado que aproveche oportunidades no atendidas, y por la otra, un compromiso profundo con una ejecución impecable en el corto plazo. (Ver figura 3).

Algunas prácticas de estos gerentes incluyen:

- Crean un ambiente propicio para la innovación y el cambio
- Crean un ambiente que propicia la exigente cultura de alto desempeño
- Mas que "revisar los componentes de la receta del día o cambiar de receta", crean o agregan "una nueva salsa, la salsa secreta" al día a día
- Entienden la importancia de la planificación, no solo en el largo plazo, sino inclusive semana a semana, día a día
- Apoyan a sus empleados en descubrir como en el día a día, cada quien contribuye con la excelencia de hoy y con el crecimiento futuro



- Se comunican continuamente con sus grupos de trabajo, de una manera abierta, asegurando que todos entienden y se engancha, racional y emocionalmente, con la estrategia del negocio.

Mapa Mental 2: Distinguir y Multiplicar el talento

Práctica de Liderazgo: Invierta una cantidad inusitada de tiempo en reclutamiento y desarrollo de su gente.

Los gerentes en organizaciones de bajo desempeño se quejan que ellos no tienen el tiempo para “los asuntos de la gente”. En la era del conocimiento, los líderes no tienen ninguna esperanza de lograr el éxito y alto desempeño organizacional, a menos que paguen el precio de adquirir, desarrollar, evaluar y retener el talento, para construir el capital humano que la organización requiere. No se trata simplemente de presionar más a “Recursos Humanos”. Se trata, en cambio, de involucrarse personal y permanentemente en la búsqueda del talento y en el desarrollo de la gente.

Una vía para ello, es convertirse en un explorador de talentos, en un busca talentos obsesivo. Explorando continuamente en la búsqueda de la mejor gente tanto dentro como fuera de la organización, los ejecutivos comunican

En la era del conocimiento, los líderes no tienen ninguna esperanza de éxito y alto desempeño organizacional, a menos que sus ejecutivos paguen el precio de adquirir, desarrollar, evaluar y retener el talento, para construir el capital humano que la organización requiere

claramente de palabra y de hecho que ellos se preocupan profundamente por el descubrimiento, desarrollo y retención del talento. Más que hacer que sus subordinados se sientan incómodos, demuestran una conciencia perspicaz del talento de su gente y buscan modos de multiplicar su valor.

Algunas prácticas de estos gerentes incluyen:

- Identifican las “familias de trabajos” o competencias clave que apalancan la eficiencia operativa (las competencias para las estrategias de corto plazo) y la creación sostenida de valor para el negocio (las competencias para las estrategias que garantizan la construcción del futuro).
- Propician las alianzas estratégicas con “Recursos Humanos” para asegurar que esa organización cuente con los recursos y prácticas necesarias de captura, desarrollo y retención de talentos.
- Actúan como mentores, y propician esta actitud en otros, para asegurar la multiplicación del talento.
- No solo recurren a los programas estándar de desarrollo ejecutivo de las escuelas de negocios. Crean programas de desarrollo ejecutivo, con formación, capacitación y asignaciones de trabajo, que se ajustan a las necesidades específicas del negocio.



- Colocan personas de alto potencial en posiciones críticas o a la cabeza de iniciativas importantes, aún antes de que ellos estén listos para tales roles. Ellos saben que es mucho mejor desafiar a la gente con asignaciones que proporcionan un poco de tensión e incomodidad, que mantenerlos durante períodos prolongados en posiciones que no aprovechan su potencial a plenitud.

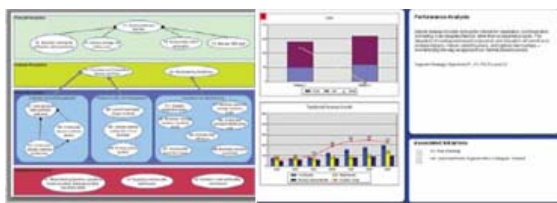
Mapa Mental 3: Desplegar un Scorecard de Alto Desempeño

Práctica de Liderazgo: Use mapas estratégicos y scorecard (tableros de indicadores) simples, para medir el éxito y para compartir las historias de éxito a lo largo y ancho de la organización.

Ante el océano de datos generados por diferentes fuentes, tanto internas como externas, los ejecutivos están abrumados. Una respuesta posible es no atender a esta sobrecarga de información y “desconectarse”; pero esto solo lleva el problema al otro extremo, al vacío de información para una toma de decisiones efectiva.

Una mejor respuesta es la de planear un modelo de negocio y una propuesta estratégica tan simple y transparente como sea posible (un principio básico para las capacidades distintivas de alto desempeño), y entender exactamente la métrica necesaria para entender el éxito del modelo de negocios y de la estrategia que lo sustenta. El siguiente paso debe enfatizar constantemente el modelo y las métricas de manera que el modelo mental del scorecard de alto desempeño, y la cultura de medición del logro de la estrategia, penetren en todas las capas de la organización. Por años hemos usado con algunos de estos ejecutivos, prácticas como el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para asegurar la construcción de este modelo mental.

“construimos un mapa estratégico corporativo simple, de diez objetivos, que solo incluye doce indicadores clave “



Esto conlleva a la aplicación sistemática de un conjunto de elementos que vinculen los componentes del modelo de negocio, y sus componentes estratégicos, con las acciones del

día a día de cada empleado. Como dicen los creadores de la metodología del Balanced Scorecard, “Traducir la Estrategia en Acción” es la clave. Esta aplicación implica la vinculación explícita de Visión, Misión y Valores, con temas estratégicos y objetivos específicos, que se encadenen con indicadores, metas e iniciativas que impulsan el logro de la estrategia en su conjunto. Como refiere uno de los ejecutivos involucrados “construimos un mapa estratégico corporativo simple, de diez objetivos, que solo incluye doce indicadores clave. Luego, nos aseguramos que cada gerente general identificase los objetivos que



impactaba de esa estrategia, y que definiese un máximo de siete indicadores, con sus metas anuales y los proyectos (iniciativas) que asegurarían la consecución de esas metas. Lo demás, fue asignarles los recursos para lograrlo, apoyarlos continuamente y pedirles que rindieran cuentas regularmente sobre sus logros estratégicos”.

Algunas prácticas de estos gerentes incluyen:

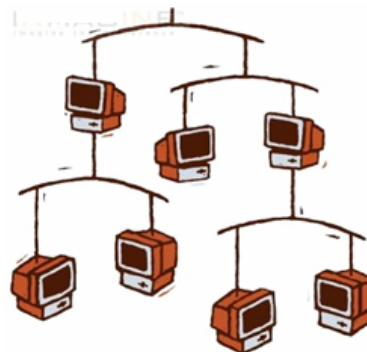
- Revisan y actualizan sus principios rectores (misión, visión y valores), comunicándolos, inclusive persona a persona, cara a cara, en toda la organización
- Traducen sus estrategia en términos operacionales, a través del uso de mapas estratégicos y tableros de indicadores simples y creativos
- Se aseguran de la alineación y despliegue de los componentes estratégicos de objetivos, indicadores e iniciativas en las diferentes capas de la organización, en algunos casos hasta el “scorecard individual”.
- Aseguran un balance entre indicadores financieros y no financieros en los “tableros de desempeño” organizacionales.
- Comunican la estrategia y los logros a todo el personal.
- Desarrollan mecanismos de conversación y aprendizaje en torno a la estrategia, su capacidad de ejecución y los medios para fortalecerla.
- Se mantienen activos en el día a día de la revisión y ejecución estratégica de su organización, a través de “tableros de desempeño”, en gran parte de los casos, con el uso de tecnología de información.

Mapa Mental 4: Aplicar Tecnología de Alto Desempeño

Práctica de Liderazgo: Invierta en tecnologías que demuestren el impulso al desempeño de su negocio.

Los ejecutivos a menudo sienten la presión de mantenerse al día con los cambios de la tecnología, sin tener en cuenta el impacto real que el nuevo hardware o software puede dar al desempeño del negocio. Pero cambiar por cambiar, seguramente se reflejará en una baja tasa de rendimiento de la inversión.

La realidad demuestra que las empresas de alto desempeño, aún cuando invierten sumas importantes en tecnología, a menudo destinan menos recursos que sus competidores de bajo desempeño, pero sus inversiones tienen implicaciones estratégicas: son iniciativas que están atadas con los objetivos estratégicos del negocio. Estas empresas, además, propician el que sus gerentes de tecnología, piensen y actúen como estrategas y





operadores del negocio. Como resultado de ello, se establece una vinculación muy estrecha entre el negocio y el “capital de información” o “capital tecnológico”. De esta manera, la tecnología es vista como parte del capital de la empresa, como un activo, y no solo como un recurso.

En nuestras interacciones con los ejecutivos de negocio, solemos colocar varios elementos como potenciadores de la estrategia del negocio. Es así como los inducimos a pensar en el “capital tecnológico” o “capital de información”, más que en “tecnología de información” o simplemente tecnología. De esta manera, las inversiones del tecnología se establecen en relación a su aporte a los objetivos de negocio, como elementos que apoyan el flujo y la toma de decisiones de una manera mas sólida, y no solo sobre la base de “estar al día” con la tecnología.

Estas empresas, además, propician el que sus gerentes de tecnología, piensen y actúen como estrategas y operadores del negocio.

La propuesta de este modelo es buscar la convergencia entre la estrategia del negocio y la estrategia de tecnología. Para algunas empresas, como por ejemplo las de logística, puede ser tan relevante, que la tecnología llega a ser parte primordial de su modelo de negocio, y de hecho, el corazón de su estrategia. La tecnología les permite integrar la cadena de suministro, sincronizando proveedores, bienes, información de negocio e información financiera.

Algunas prácticas de estos gerentes incluyen:

- Selección de líderes de negocio como líderes de sus áreas de tecnología de información
- Evaluación del “caso de negocio” de cada inversión en tecnología
- Asignación de expertos de tecnología a la dirección o asesoría de negocios, para “empaparlos” del conocimiento del negocio y lograr la integración de la tecnología al modelo del negocio
- Información continua a los ejecutivo del negocio sobre tecnologías que puedan afectar el desempeño del mismo

Mapa Mental 5: Acentuar la Renovación Continua (Afilarse la Sierra)

Práctica de Liderazgo: Asegure que la organización entiende qué conservar de su modelo de negocio actual, qué desechar y qué incorporar.

El ímpetu organizativo anima la continuación de prácticas y hábitos actuales, en particular si han llevado a la organización al éxito. En el peor de los casos, quedarse con las prácticas de éxito del pasado, una vez que ya están establecidas, pueden aumentar la rigidez de la organización, disminuyendo o bloqueando su flexibilidad, su propensión a la innovación y su capacidad de adaptación. El “síndrome del éxito”, puede convertirse en un arma mortal que



hace a la organización vulnerable a los competidores, o a los cambios del entorno, cada vez mas frecuentes e intensos.



En cambio, los líderes deben asegurar que la organización desarrolla y aumenta la sensibilidad hacia el entorno, hacia el mercado, a la vez que incrementa su capacidad de evaluarlos y juzgar lo que debería y no debería ser conservado y lo que debería ser renovado.

Hacia a inicios de la década de 1990, Stephen Covey introdujo el concepto de “Afilarse la Sierra”, a los efectos del cambio personal para ser mas efectivo. Complementado con

los componentes de “Maestría Personal” introducidos por Peter Senge unos años después, lo que sugerimos en este modelo mental, es justamente el equivalente organizacional de “Afilarse la Sierra” y lograr la “Maestría Organizacional”. En pocas palabras, los líderes deben propiciar una continua renovación de las capacidades organizacionales y de su modelo de negocio.

“mas que quedarse sintonizados en el “History Channel” permanentemente, también deben estar atentos a la programación del “Discovery Channel”, para articular las acciones que les permitan aprovechar las oportunidades de un futuro al que nos movemos cada vez mas rápidamente”.

Para reforzar un modelo mental de renovación continua, un líder debe desafiar a la gente para trabajar con eficacia, mejorar constantemente y, por último, revolucionar completamente sus empleos.

No queremos decir con ello que deba haber un desarraigo o desconexión con la historia de la organización. Los líderes eficaces también deben demostrar el orgullo feroz de los mejores elementos de la historia de la organización. Como sugirió un ejecutivo de negocio, en su metáfora muy personal: *“mas que quedarse sintonizados en el “History Channel” permanentemente, también deben estar atentos a la programación del “Discovery Channel”, para articular las acciones que les permitan aprovechar las oportunidades de un futuro al que nos movemos cada vez mas rápidamente”.* Este requiere de sus mayores capacidades de liderazgo, así como de sus habilidades comunicacionales para “contar historias” que generen una visión compartida, incentiven el ímpetu del espíritu y las aspiraciones de las sus personas, así como para articular los elementos que trauma y dolor que pueden acompañar el cambio.

Tomando estas acciones, un líder puede poner en el movimiento el poderoso modelo mental de la renovación continua, convirtiéndolo en un motor de “destrucción creativa”, que a la larga se convertirán en un motor autónomo para la innovación, las mejores ideas y los mejores resultados.



Algunas prácticas de estos gerentes incluyen:

- Permanente atención a los procesos de cambio organizacional, y a la facilitación de los mismos
- Desarrollo de habilidades de “storytelling” (cuenta cuentos)
- Desarrollo del pensamiento estratégico y pensamiento creativo
- Desarrollo de “experimentos”, con pilotos de nuevos modelos de organización, de gerencia y de negocio
- Propiciar la “destrucción creativa” que preserve lo mejor de la organización e introduzca nuevos factores de éxito

El modelo de los **Mapas De Alto Desempeño** puede ser un instrumento poderoso para su liderazgo. Pero requiere de mano firme que permita guiar e influir en la organización en una variedad de condiciones, tanto en períodos de prosperidad como en los de turbulencia en la industria o en la economía.

Cuando los líderes de la organización, guiados por valores profundos, dominan, crean, forman y adaptan los cinco modelos mentales, a la larga aseguran, sostenidamente, el alto desempeño.

Jesús Sánchez Martorelli
NRG Consultores C.A.
j.sanchez@nrgconsultores.net

Contáctenos para mayor información sobre la aplicación esquemas de liderazgo, planificación y gestión en su institución, o solicite información sobre nuestros cursos:

- **Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia**
 - **Empresarial**
 - **En el Sector Público**
- **Indicadores de Desempeño en la Gestión Pública**
- **Indicadores de Desempeño Empresarial**
- **Capital Humano y Creación de Valor**
- **Gerencia Estratégica**
- **Innovación Empresarial**