Lecciones Generales de Good to great (Jim Collins)

EMBA I 2010 - 2011

Lo bueno no es suficiente

- por eso es enemigo de lo grande
- los cambios mantenidos más de 15 años son claves, una vez hecha la transición
- es posible ir de bueno a sobresaliente en la situación menos prometedora
- los principios son aplicables a cualquier tipo de organizaciones
- patrón de cías. sobresalientes
  - **promedio acumulativo de rend x acc 6,5 veces mayor que el normal**
  - **rendimientos acumulados por lo menos de 3 veces la tasa de mercado de valores por 15 años**
  - **destacadas en el mercado pero que sus logros no se correspondiesen a un patrón de la industria**
  - **existían pero decidieron hacer la transición aplicando las ideas formuladas**
    - **cualquier cía puede ser sobresaliente**
  - **la caja negra de estas empresas**
    - líderes célebres y provenientes de fuera de la cía muestran una correlación negativa con llevar a un cía de bueno a sobresaliente
    - la idea de que ello puede depender de la est. de compensación de ejecutivos no tiene base en los hechos
    - la estrategia por sí sola no es la diferencia
    - las que logran ser sobresalientes no se concentran en lograrlo sino en lo que no deben hacer y en evitarlo
    - la rueda volante y el ciclo fatal
      - **la transformación nunca ocurre de golpe**
    - la tecnología y su cambio correlativo pueden acelerar el proceso pero no causarlo
    - las fusiones y adquisiciones no son relevantes para el proceso
    - las empresas sobresalientes prestan poca atención a manejar el cambio, motivar a la gente o crear conformidad. Si se dan las condiciones adecuadas los problemas en este campo desaparecen
    - no tienen nombre ni etiqueta y obtuvieron resultados extraordinarios sin procesos revolucionarios
    - la grandeza es una selección deliberada y responde a unos principios eternos

La rueda volante

- Liderazgo de nivel 5
  - **los líderes que hacen sobresalientes a las empresas son discretos, mezcla de humildad y profesionalidad y voluntad de hierro. Humildad+voluntad_ liderazgo de nivel 5**
    - ambición direccionada hacia las organizaciones
    - responsabilidad en sucesión
    - vienen de dentro de la empresa y algunos del clan familiar
    - un concepto singular de suerte
      - con elemento subisidiario de la ventana y el espejo
        - evitan work avoidance mechanisms
    - orientados a los resultados
  - **es posible cultivar y aprender este nivel ...pero se debe partir de tener la semilla**
  - **capacidad para liderar e implantar una cultura de disciplina**
- primero quién, después qué
  - **lo primero es reunir a tipos capaces y colocarlos en puestos claves**
  - **después viene pensar hacia dónde dirigirse**
  - **esto facilita la capacidad de adaptación a un mundo cambiante, resuelve el problema de la motivación**
  - **la compensación no es crucial para el tránsito aunque sí para conservar a la gente competente**
  - **los más aptos (atención al carácter) son el gran activo de la compañía, siempre que sean rigurosos y no despiadados y que así sean entre sí**
  - **consejos sobre cómo ser rigurosos**
    - en caso de duda no contratar, seguir buscando
      - la mayor restricción para el crecimiento es no poder seguir trayendo gente valiosa
    - el gran quest es contratar y conservar gente capaz
    - cuando se necesite hacer un cambio de personas, actuar (los mejores no hay que seguirlos de cerca). Por eso los individuos o permanecen largo tiempo en la empresa o se marchan inmediatamente. En las compañías sobresalientes los individuos no rotan más...rotan mejor
    - dedicar a los mejores a las grandes oportunidades no a los grandes problemas
      - si se crea un ambiente donde los mejores se quedan, hay mayor probabilidad de contar con ellos ara los cambios de dirección
      - se necesita de semáforos rojos con espíritu de pertenencia y lealtad
      - los mejores son equilibrados en su vida privada y el amor por su organización se percibe
    - el carisma es una desventaja o ventaja
    - fe inquebrantable en que al final se prevalecerá con toda dificultad
    - no caerse a embustes
- afrontar los hechos desnudos
  - **un especial mix de**
    - **la paradoja de Stockdale**
  - **la visión debe ser revisada para contrastarla con la marcha de la realidad**
  - **al enfrentarse a los hechos más duros hay que fortalecerse**
  - **se necesita un clima en el cual se oiga la verdad**
    - dirigiendo con pregunta antes que con respuestas
      - qué piensa
      - me puede hablar sobre eso?
      - me puede ayudar a entender?
      - qué opina usted de eso?
      - qué nos debe preocupar?
    - usar diálogo y debate no coerción
    - realizar autopsias sin culpar a nadie
    - crear mecanismos de bandera roja
      - la clave no es tener más información sino en no menospreciarla
  - **esto permite que la gente se automotive...lo importante es no descorazonarlos**
- Concepto del erizo o simplicidad entres los 3
  - **todo debe girar a un concepto sencillo**
  - **el erizo sabe solo de una cosa grande**
  - **lo complejo debe simplificarse**
  - **las sobresalientes basan su estrategia en la honda comprensión de 3 dimensiones o anillos y eso lo traducen en conceptos sencillos**
    - en qué puede ser uno el mejor del mundo? y en qué no?
      - **hay que concentrarse en lo que se puede hacer mejor**
    - qué mueve mi motor económico? cuál es mi común denominador?
      - Walgreens pasó de utilidad por tienda a utilidad por visita de cliente. Ejs. x empelado, x cliente, x visita de cliente
    - qué me apasiona?
      - hay que concentrarse en lo que nos apasiona
      - el círculo de pasión debe apuntar hacia lo que la cía representa
    - la intersección de los 3 círculos es el concepto del erizo
  - **este concepto permite entender en qué podemos ser los mejores**
  - **la creación de un consejo**
  - **la disposición a encontrar el concepto erizo**
- una cultura de disciplina
  - **es superior a los controles y mezclada con ética es supereficiente**
  - **deviene de la mezcla de una cultura de disciplina y ética de empresariado**
  - **una cultura de individuos que actúen de manera disciplinada dentro de los 3 círculos, consecuente con el concepto de erizo**
    - en torno a libertad y responsabilidad
    - gente disciplinada
    - adherirse al concepto de erizo
  - **si hay cultura de disciplina se maneja el sistema no a las personas**
  - **si la oportunidad no encaja dentro de los 3 círculos hay que tener la cultura de disciplina para decir NO**
  - **claridad en torno a lo que hay que dejar de hacer**
  - **presupuestar puede ayudar**
- tecnología aceleradora
  - **no la asumen como disparadora de la transformación pero son pioneras en la adopción de tecnologías cuidadosamente seleccionadas**
  - **están en función de sus denominadores comunes**
  - **por sí sola nunca es causa primaria de decadencia o éxito**
  - **el impulso creativo es respladado por la tecnología, el miedo a quedarse atrás se corresponde con la mediocridad**
  - **recordar gatera, andar, correr**

el volante y el ciclo fatal

- la transformación no es obra de un instante y se sienten como procesos orgánicos y acumulativos desde dentro
- la transformación usualmente no tiene un nombre específico....se vá dando y responden a una preparación de años
- las sobresalientes tuvieron la paciencia y disciplina para seguir el modelo del volante hasta grandes resultados
- el efecto del volante es retroalimentar el avance de la est. del erizo
- el ciclo fatal es el correlativo negativo
  - **adquisiciones equivocadas**
  - **líderes que paran el volante**
- las adquisiciones deben realizarse cuando el volante ya está girando no antes, ello porque deben ser aceleradoras no impulsoras
- la coherencia es fundamental: el volante es una idea global

empresas que sobresalen y empresas que perduran