

¡...ADN organizacional descubierto...!

LAS CAPACIDADES intrínsecas de una empresa como la innovación constante y el responder rápido a las necesidades de los clientes, entre otras, son altamente valoradas por el mercado y éstas, a su vez, se logran invirtiendo en capacitación, comunicación, sistemas de compensación e incentivos, así como también en políticas estratégicas de alineamiento de los recursos humanos.

Elas constituyen los activos intangibles claves de una empresa y son estables en el tiempo, pero como cuesta medirlas, se les presta menos atención que a los recursos tangibles, desaprovechando la ventaja derivada de su dificultad de ser copiadas o imitadas.

¿Dónde están y cuáles son?

Las destrezas de una organización pueden distinguirse según su naturaleza y sus depositarios (ver Cuadro 1). El área social-organizacional representa el ADN organizacional, su cultura y su personalidad. Aquí están radicados los genes del éxito.

Las capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales que forman el ADN de la empresa son:

1. Talento: capacidad de la empresa en atraer, motivar y retener personas competentes y comprometidas. Se logra a través de "comprar" nuevos talentos, desa-

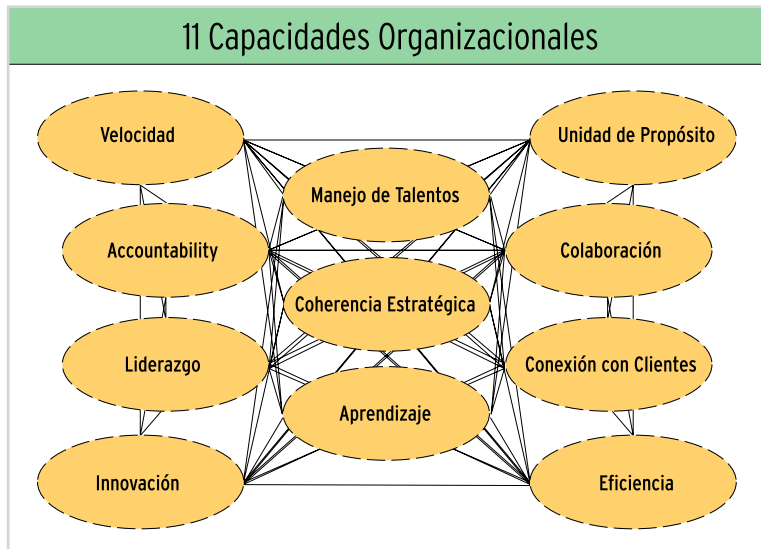
Estudios determinan que basta con alcanzar la excelencia en dos o tres genes, superar al promedio de la industria en cuatro o cinco, y alcanzar paridad con la competencia en el resto para lograr ventaja competitiva.

rollar internamente, "pedir prestado" a través de alianzas o adquisiciones, eliminar a aquellos de bajo desempeño y "amarrar" a los mejores.

2. Velocidad: capacidad de la empresa de reconocer oportunidades y actuar rápido para explotar nuevos mercados, crear nuevos productos, implementar nuevos procesos, etc.

3. Unidad de propósito: capa-

Tras años de esfuerzos, intentos e investigaciones, se han logrado identificar los 11 genes que reflejan el ADN de una empresa, responsables últimos de su éxito y desarrollo.



Cuadro 1

bilidad de lograr que los empleados y clientes tengan una imagen positiva y consistente en todas sus interacciones con la empresa. Mientras mayor sea el alineamiento entre la opinión interna y externa, mayor es el valor de esta capacidad organizacional.

4. Accountability (responsabilizar): capacidad de la empresa de obtener alto desempeño de su personal. La responsabilidad en el cumplimiento se logra cuando los empleados entienden que alcanzar los objetivos propuestos no es opcional. Se refuerza mediante compensa-

ción variable por desempeño.

5. Colaboración: capacidad de la empresa de trabajar más allá de las fronteras funcionales, jerárquicas o geográficas para asegurar mayor eficiencia. Se logra cuando la organización logra compartir ideas y talentos más allá de las fronteras internas y externas (incluyendo a clientes y proveedores clave).

6. Aprendizaje: capacidad de

PROFESOR DEL CURSO

Gonzalo Jiménez S.
MBA Ecole des Ponts et Chaussées (Francia). Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.



Economista y Máster en Finanzas, Universidad de Chile. Socio de Proteus Consultores en Estrategia. Director Centro de Empresas Familiares Albert von Appen. Coautor del libro Corporate Headquarters (Prentice Hall, Londres 2001). Director, asesor y consejero de empresas familiares.

la empresa de generar y generalizar ideas con impacto. Se forman a través de ejercicios de benchmarking (compararse y aprender de las buenas prácticas de otras empresas o instituciones en diversos sectores).

7. Liderazgo: capacidad de la empresa de incubar líderes a lo largo y ancho de la organización. Es relevante considerar contar con reemplazos para los líderes importantes, lo que implica entrenar, capacitar y motivar el desarrollo de liderazgo a todo nivel.

8. Conexión con los clientes: capacidad de la empresa de construir relaciones de confianza

Distinciones entre Core Competences y Capacidades Organizacionales

Depositorios/ Capacidades	Individuos	Organización
Técnicas	Destrezas funcionales (ej. marketing, finanzas, producción)	Core competences (ej. manejo del riesgo para bancos)
Sociales	Liderazgo (ej. escucha activa, comunicación y empatía)	Capacidades organizacionales (11 factores del ADN)

Cuadro 2

duraderas con los clientes clave. En particular, debe focalizarse el 20% de los clientes que genera el 80% de los ingresos.

9. Coherencia estratégica: Capacidad de la empresa de articular y compartir un punto de vista estratégico. Esta unidad se crea en tres niveles: intelectual, de comportamiento y de procedimiento. Que los empleados conozcan la estrategia y entiendan su importancia, actúen conforme a ella y que ésta se encarne en los modos rutinarios.

10. Innovación: capacidad de la empresa de hacer algo nuevo

Examen de ADN (medición y auditoría)

Sabemos qué son, pero interesa conocer su estado. La herramienta más recomendada es una auditoría de capacidades, que teniendo en mente la estrategia de la empresa evalúe el desempeño en cada capacidad organizacional y ordene éstas en términos del mejoramiento, en base a las prioridades estratégicas del negocio.

Es importante orientar los esfuerzos para maximizar el impacto, focalizándose en un máximo de tres capacidades claves, reconociendo que éstas dependen unas de otras, aprendiendo de los mejores y desarrollando un plan de desarrollo estratégico.

Es importante orientar los esfuerzos para maximizar el impacto, focalizándose en un máximo de 3 capacidades claves, reconociendo que éstas dependen unas de otras, aprendiendo de los mejores y desarrollando un plan de desarrollo estratégico.

en contenido y procesos. Esto estimula a los empleados, encanta a los clientes y crea confianza a nivel de inversionistas.

11. Eficiencia: capacidad de la empresa de manejar adecuadamente sus costos, de manera de preservarla con la efectividad esperada por sus clientes y empleados. (ver cuadro 2)

diendo de los mejores y desarrollando un plan de desarrollo estratégico.

A diferencia de los seres humanos, el ADN empresarial puede moldearse y evolucionar!

Bonus track en www.eclass.cl: Software para evaluar sus fronteras organizacionales: internas y externas, horizontales y verticales.