

Enfermedades silenciosas que matan a las organizaciones

:: Por Carlos Folle, profesor del IEEM ::

Definir la estrategia e implementarla parece ser el procedimiento natural de la dirección de cualquier empresa, sin embargo, los datos demuestran lo contrario.

Una organización saludable es aquella que —entre muchas otras características positivas— logra, por sobre todas las cosas, definir qué tiene que hacer para sustentarse en el mercado en el que opera, y luego es capaz de ejecutar esas definiciones con eficacia. Es decir, que logra definir su estrategia y luego es capaz de implementarla.

La teoría está clara pero una investigación reciente realizada en connotadas compañías —aparentemente muy profesionales— señala que el 66 % de las estrategias definidas nunca se implementan.

Así como existen enfermedades complejas que afectan a la salud de los seres humanos sin tener síntomas manifiestos, lo mismo ocurre en las organizaciones. Estas enfermedades operan como barreras silenciosas que se potencian para bloquear la salud de la organización y típicamente operan más eficazmente en la implementación de la estrategia que en su formulación.

Diagnosticar estas barreras no es un proceso sencillo, ya que la propia implementación de la estrategia tiene que ver con procesos internos que son complejos. Estos son: coordinar y motivar a distintas áreas dentro de la empresa, lograr que las personas hablen el mismo idioma, que prioricen objetivos comunes por encima de preferencias individuales, que sean capaces de lidiar con diferencias de personalidad, estilos de comunicación y conflictos típicos de poder y liderazgo. En general, siendo barreras humanas, se puede decir que son fallas de calidad en los procesos, y típicamente ocurren encadenados a tres niveles: fallas de calidad en la dirección, fallas de calidad en el aprendizaje dentro de

la organización, y fallas de calidad en la implementación.

Fallas de calidad en la dirección

Dentro de estas hay tres que son las más comunes. En primer lugar, el estilo *laissez-faire* de dirección; o sea, el suponer que cada cual sabe lo que tiene que hacer dentro de la organización y que habrá una mano invisible que hará que las cosas sucedan tal como fueron planeadas. Es obvio que no es así —sobre todo cuando se trata de grupos interdisciplinarios—, hace falta un liderazgo, un control y un seguimiento claro para que los objetivos se logren. En segundo lugar, la falta de claridad en la estrategia y la dirección, que choca con prioridades incompatibles y resulta en una pésima coordinación. O sea, cuando no se explica qué es lo que hay que hacer y qué es lo que no es prioritario. Sucede cuando dentro de

Enfermedades silenciosas que matan a las organizaciones

Por Carlos Folle

Hola, ¿en qué puedo ayudarte hoy?

Por Pablo Sartor

¿Cómo sobrevivir al futuro?

Por Leonardo Veiga

una organización hay una competencia entre áreas que debieran trabajar coordinadamente, pero acaban por competir por los recursos: dinero o tiempo y dedicación de sus empleados, que no terminan por brindarse a proyectos conjuntos. Finalmente, pero muy vinculado a las anteriores, está la eficacia de los cuadros gerenciales. Si es habitual que en una organización el gerente general se saltee a sus gerentes intermedios para conseguir información, dé órdenes directas y, para rematar, no comunique estas decisiones a su equipo, el éxito se tornará difícil.

Fallas de calidad en el aprendizaje dentro de la organización

Cuando en una organización la comunicación no es clara ni fluida —por las razones que sean— la probabilidad de que la implementación de la estrategia sea eficaz se torna muy baja. La investigación mencionada anteriormente concluye que en un 95 % de los casos de implementación no realizada, el personal —particularmente de los mandos medios hacia abajo— no conocía o no entendía cuál era la estrategia de la compañía. Mientras esto suceda difícilmente podrán tomar la iniciativa para mejorarla o hacer sugerencias para perfeccionarla de cara a los siguientes ciclos. En definitiva, el conocimiento del mercado que típicamente está más actualizado en quienes tratan el día a día no termina permeando hacia arriba y por lo tanto la dirección estratégica se basa en intuiciones o información poco actualizada.

Fallas de calidad en la implementación de la estrategia

Estos problemas normalmente provienen de dos fuentes. Por un lado, las tensiones que ocurren cuando las personas en la organización responden a distintos jefes —típicamente organizaciones matriciales— y las personas se ven en aprietos para priorizar los pedidos, ya que todo resulta urgente e igualmente importante. Consecuencia: dedicación

En un 95 % de los casos de implementación no realizada, el personal no conocía o no entendía cuál era la estrategia de la compañía.

interminable que provoca desmotivación si esto se perpetúa en el tiempo. Por otro lado, la falta de delegación y confianza de parte de los jefes. En la medida que requieren ser consultados en absolutamente todas las decisiones se transforman en un cuello de botella que termina por provocar que sea imposible ejecutar todo lo que se planeó, ratificando las cifras arriba mencionadas.

Qué se puede hacer para combatir estas enfermedades

Hay varias iniciativas que pueden facilitar la implementación de la estrategia y evitar caer en las estadísticas mencionadas. En primer lugar, promover un estilo de liderazgo que facilite la comunicación de ida y vuelta. El jefe debe

¿Te gustaría potenciar tu perfil laboral?

Proyecta>T
Despliega Tu Potencial

PROYECTA T brinda soluciones efectivas en el desarrollo y transición de tu carrera laboral.

Por más información: www.advice.com.uy/proyectat

IEEM
ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE INGENIEROS

DESCUENTO
ESPECIAL
PARA
AAA

20%

explicar y comunicar hacia abajo, pero también fomentar que la información fluya hacia arriba. Esto naturalmente contribuye a formar una organización que aprende. En segundo lugar, definir una estrategia clara, con prioridades específicas, de forma de facilitar la resolución de los conflictos que naturalmente van a surgir, pero procurando que se resuelvan de manera constructiva. Una comunicación abierta y fluida tanto vertical como horizontal facilitará esto. En tercer lugar, una coordinación específica de los procesos que involucran a múltiples áreas. Finalmente, fomentar la delegación de autoridad y autonomía en la toma de decisiones —con responsabilidad— de forma que permita que

los temas se resuelvan cerca de su punto de origen, con el efecto positivo de permitir la formación de los futuros jefes o cuadros de reemplazo, garantizando la vigencia de la organización en el mercado. ●

Publicado en El Observador, 8 de febrero de 2017.

Hola, ¿en qué puedo ayudarte hoy?

:: Por Pablo Sartor, profesor del IEEM ::

Cada vez es más frecuente que se ofrezca asistencia *online* a través de un *chat* con un robot. Los *chatting robots* responden preguntas acerca de tópicos sobre los que son previamente entrenados.

¿Por qué usarlos?

Quienes los emplean, por un lado, esperan que un número importante de consultas sean resueltas por esta vía, reduciendo así el tiempo necesario por parte de humanos para responder preguntas, en particular las más básicas o repetidas. Por otro lado, un *chatbot* (*chatting robot*) bien entrenado puede ser muy preciso y completo en la información que brinda, así como útil para orientar al operador humano en caso de derivarle al cliente. Finalmente, una vez entrenado, replicar su conocimiento es inmediato; no requiere de la curva de aprendizaje que un humano debe recorrer para dar un buen soporte.

¿Ya pueden reemplazar al humano?

“Si se encuentra un loro que puede responder a todo, se le consideraría un ser inteligente sin duda alguna”. Denis Diderot, *Pensées Philosophiques*.

Buscando un acercamiento práctico a la pregunta de “¿qué es pensar?”, el científico Alan Turing se preguntaba si una máquina podría emular la interacción que se tendría con un humano a través del lenguaje en situaciones ordinarias. En 1950 introdujo en un célebre artículo en la revista *Mind* el hoy conocido como *test de Turing*, en el cual un humano debe determinar si se está comunicando con otro humano o una máquina, analizando las respuestas que recibe a sus

preguntas. Hoy en día, por un costo razonable, ya es posible evacuar muchas dudas satisfactoriamente mediante *chatbots*, como veremos a continuación. El hecho de que varios clientes *fallen en el test* cerrando sus *chatbots* amablemente con frases como “¡Buenísimo! Mil gracias” nos da la pauta del avance de estas tecnologías.

¿Cuánto cuestan?

Con algunos centenares de dólares mensuales pueden responderse miles de consultas. Los esquemas de *pricing* típicamente tienen escalones por cantidad de clientes o diálogos servidos. Por ejemplo, Yalo Chat, empresa mexicana de *chatbots* autorizados por Facebook, ofrece esquemas en modalidad de tipo

“servicio a demanda”, con planes de USD 59 mensuales por hasta 100 clientes o USD 199 mensuales hasta 500 cliente¹. IBM ofrece Watson Conversation², parte de su plataforma Bluemix de servicios y aplicaciones de TI ofrecidos a demanda en la nube.

¿Qué se hace en un proyecto típico?

Muchas empresas cuentan hoy con abundante información de utilidad para sus clientes, quienes sin embargo no “gastan” tiempo buscando lo que necesitan; al cabo de un par de clics, llaman al *call center*. Era el caso del operador de TV por cable TCC, que en 2016 incorporó a Teo, un agente virtual que opera en modalidad de *chatbot*.

Juan Casaravilla, subgerente general de TCC, nos cuenta algunas decisiones que tomaron, ilustrativas de las típicas que un proyecto de este tipo plantea. Se tercerizó completamente la plataforma con AgentBot de Aivo. El *bot* fue “educado” a partir de preguntas y respuestas por el mismo equipo que había nutrido al sitio *web* y las Preguntas Frecuentes. Se optó por emplear un simpático avatar (Teo), que se presenta explícitamente como un agente virtual; según comenta Casaravilla “preferimos que el cliente sepa que está interactuando con una máquina, eso suele ayudar con la redacción de sus preguntas”. El *bot* genera respuestas a partir de la pregunta que entiende más cercana a la planteada por el cliente. A veces la respuesta incluye toda la información, en otros casos orienta al cliente a visitar el lugar adecuado del sitio, inclusive llevándolo él mismo. Si el agente evalúa que sus respuestas no son satisfactorias, deriva al cliente a un operador humano. Actualmente, se generan unas 3000 conversaciones mensuales. La tasa de retención (porcentaje de casos en que el cliente no es derivado a un humano) es del 74 %, superior al 67 % “promedio” visible en la página del proveedor. Los resultados son altamente satisfactorios para TCC, que logró así reperfilarse el trabajo de sus operadores hacia tareas de mayor valor agregado —mejora de la información y entrenamiento del agente— reduciendo el tiempo dedicado a dar respuestas repetitivas.

¿Qué se puede esperar en los próximos años?

La atención al cliente será brindada cada vez en mayor medida por

Se espera que la capacidad de las máquinas para comprender el lenguaje natural y articular respuestas continúe avanzando a ritmo sostenido en la próxima década.

bots. Según un reporte reciente del sector de viajes, el uso de humanos pasará de 53,8 % a 48,4 % —menos de la mitad— en cinco años (2015 a 2020)³. McKinsey estima en 29 % los puestos de atención al cliente y en 60 % los de venta de seguros que se podrían reemplazar por *bots* en Estados Unidos. Se espera que la capacidad de comprender el lenguaje natural y articular respuestas continúe avanzando a ritmo sostenido en la próxima década. Como ejemplo de las dificultades que se seguirán superando están los modismos y uso de recursos como la metáfora o ironía. Muchos productos cuentan ya con la capacidad de evaluar el estado de ánimo del cliente y tenerlo en cuenta ya sea para formular respuestas adecuadas (y lenguaje gestual del avatar), como para poner sobre aviso al operador humano al que eventualmente se derive la conversación. Este aspecto también mejorará sensi-

1 Revista Expansión, diciembre 2016.

2 Ver www.ibm.com/watson

3 Reporte de Tendencias Globales 2016, World Travel Market, London.



- EXECUTIVE SEARCH
- SELECCIÓN Y EVALUACIÓN
- CONSULTORÍA
- OUTSOURCING
- OUTPLACEMENT

blemente en los años venideros. Otra área con rápidos avances es la transcripción de voz —lo vemos con Siri, Google Now o Cortana—, que hará más prácticos los diálogos, posibilitándolos además para personas con dificultades para usar teclados. Estos avances permitirán también que las interacciones resulten más naturales y serán más los servicios donde el *bot* no revelará su verdadera identidad digital. En otras palabras, nos será cada vez más difícil acertar en el *test de Turing*. Por último, las empresas gozarán de efectos de volumen y aumentación, según el cual los clientes, al recibir respuestas inmedia-

tas y precisas a sus inquietudes, accederán más al canal de soporte, lo que suele tener consecuencias positivas en aspectos como la retención del cliente y la venta cruzada. ●

Publicado en El Observador, 22 de febrero de 2017.

¿Cómo sobrevivir al futuro?

:: Por Leonardo Veiga, profesor del IEEM ::

Las empresas tienen que generar capacidades que parecen contradictorias entre sí porque los desafíos del día a día son distintos de aquellos que aseguran la sobrevivencia en el mediano y largo plazo.

Todos los días escuchamos de alguna empresa que cerró. Cuando se pregunta a los involucrados la razón por la cual se dio ese lamentable desenlace, la respuesta suele ser que ha habido un cambio significativo de las circunstancias frente al cual la empresa ya no tuvo capacidad de reacción.

¿Cómo evitar este destino que parece inexorable? En el corto plazo casi nunca existe margen para cambiar de camino, pero las chances aumentan si disponemos de un horizonte temporal mayor y si lo aprovechamos para innovar. Para ello, no solo es necesario comprender qué es innovar, sino también los desafíos y capacidades específicas que ello exige.

La esencia de la innovación

Innovar es introducir algo nuevo que genere un valor sustancialmente superior en un contexto de incertidumbre. Estamos realmente frente a una novedad —en términos de innovación— cuando no se aplican los métodos conocidos en el ámbito de referencia. Sobre esas bases, se está frente a una innovación cuando es algo nuevo para el sector (introducir algo que ya existe en otros sectores podría ser una innovación) o para el mundo. De esto surge que la novedad no exige el componente de creatividad. El concepto de generación de valor lleva a que no todo tipo de novedad catalogue como innovación, sino aquella que conlleva la generación de riqueza en un nivel significativamente superior a los recursos consumidos para innovar.

Esto distingue a la innovación de la creatividad, la invención o las simples mejoras. La innovación trata de lo nuevo, razón por la cual el pasado no solo no ayuda a abordarla, sino que en muchos casos es el principal obstáculo para su avance. Tal como puede observarse en el cuadro, se diferencia de la relación de certidumbre (A causa B) y de probabilidad (A causa B, con una probabilidad de %X de ocurrencia) en que la incertidumbre tiene su origen en una realidad de la cual se tiene una comprensión incompleta, lo que lleva a desconocer el potencial efecto de una intervención (no sé qué causa A, si elaboro una lista de resultados posibles puede que no sea taxativa, y en todos los casos no puedo asignar probabilidad de ocurrencia a los resultados posibles).

Tipos de contextos para la toma de decisiones

	Lista tentativa de resultados posibles	Probabilidad de ocurrencia de cada resultado
Certeza	Si	100%
Riesgo	Si	Frecuencias
Incertidumbre	A veces	No hay información

Una empresa o emprendimiento tradicional es aquella cuyas principales decisiones se toman en condiciones de certidumbre o riesgo. El administrador profesional ha adquirido una serie de conocimientos que han sido sistematizados por la administración. Las herramientas financieras, las de *marketing*, de gestión de recursos humanos, operativas, etc. generan resultados razonablemente predecibles en circunstancias normales. La trampa mortal en la que muchos empresarios caen es procurar gestionar la innovación con las herramientas de la administración tradicional. El caso más emblemático es el empleo de estudios de mercado para determinar el potencial de un producto innovador. En estos estudios se solicita a posibles consumidores su opinión respecto de un producto que aún no existe y que por lo tanto no han experimentado, lo que lleva en la mayoría de los casos a resultados completamente erróneos. El error que también se comete es irse a la otra punta. Frente al reiterado fracaso en la aplicación de las herramientas de la administración tradicional para la gestión de la innovación algunos optan por confiar en su instinto. De aquellos que se tiran el piletazo, muy pocos encuentran agua, mientras que los que se dan contra el fondo consumieron en el trayecto recursos invaluable de la organización. Las empresas a cargo de estos últimos, si sobreviven, creen haber aprendido la lección de que la innovación es incompatible con una gestión profesional.

La innovación también se gestiona

La innovación tiene sus propias herramientas de gestión y sus propios requisitos organizacionales. Que exista incertidumbre no quiere decir que no pueda ser gestionada. Hay metodologías que permiten identificar indicios de la existencia de oportunidades para innovar. También se han desarrollado instrumentos para verificar si la oportunidad es real y cuál es su potencial. Existen metodologías que permiten desarrollar productos innovadores minimizando costos y maximizando variedad y calidad de las opciones de innovación. Algunos investigadores y consultores han desarrollado valiosos procesos a partir de los cuales se genera un círculo virtuoso de comunicación con los consumidores para profundizar o redefinir productos y estrategias. También se ha avanzado en la definición de los requisitos organizacionales que la innovación exige en función de su naturaleza y de las características de la organización madre.

La trampa mortal en la que muchos empresarios caen es procurar gestionar la innovación con las herramientas de la administración tradicional.

Ser un buen administrador es difícil. Ser un buen innovador es muy difícil. Ser ambas cosas al mismo tiempo es extremadamente difícil. No es solo que el conjunto de conocimientos y habilidades que se requieren se amplía, sino que también exige capacidades de liderazgo excepcionales. Me atrevería a decir que es mucho más difícil ser el líder innovador de una organización establecida que de un emprendimiento. La razón fundamental es que los emprendimientos se crean pensando en el futuro, por lo que es relativamente sencillo que eso permee la cultura organizacional. En una organización establecida y consolidada, en cambio, lograr que sus miembros visualicen los desafíos de un futuro que ven lejano y sean capaces de traducir eso en una tensión creativa que dinamice a toda la organización y la vuelva receptiva a la innovación es un desafío mayor. ●

Publicado en El Observador, 22 de marzo de 2017.