



¿Cómo se crea una empresa de alto desempeño?

Por Mercedes González

La experta en temas de liderazgo de alto desempeño, Susan Annunzio capturó de inmediato la atención de los participantes en la Conferencia 'Top Leaders' Summit realizada por INTRAS y que contó como expositor principal con el Dr. Stephen Covey. Gracias a su atractiva personalidad, gran entusiasmo y a sus interesantes palabras, le siguió los pasos a su antecesor tratando el tema de la nueva Era Social que domina el mundo moderno, de las crisis financieras y los errores cometidos por las grandes empresas quebradas.

Explicó que Bear Sterns, el primer banco de inversión que cayó como consecuencia de las hipotecas subprime, fue advertido con mucho tiempo de antelación sobre los riesgos que envolvían sus operaciones.

En la era social, el poder del individuo puede ser mayor que el de una organización importante.

Narró como en 2003 un ejecutivo medio había revelado que la cartera no estaba bien equilibrada y que era necesario buscar una mejor forma de evaluar los riesgos. Y aunque el vicepresidente financiero hizo un procedimiento de evaluación de riesgo, el presidente no prestó atención y despidió a todo aquel que no estaba de acuerdo con él.

Señaló también cómo la aseguradora estadounidense American International Group (AIG) cometió irregularidades con los llamados préstamos subprime. “Tuvimos que salvar a AIG, porque cuando la avaricia forma parte de la ecuación, nos lleva a un pensamiento cortoplacista: ganar dinero hoy sin preocuparse por el largo plazo”, manifestó Annunzio, y resaltó la necesidad de tener mejores reglamentos.

Pero su mayor preocupación es que al momento de analizar estas situaciones “no recordaremos las lecciones de liderazgo, la avaricia y el pensamiento cortoplacista que estaba en la raíz de las decisiones que aniquilaron la economía”. Annunzio, integrante del Club Económico de Chicago y del University of Chicago Women’s Business Group, analiza cómo muchas de las empresas no han cambiado su comportamiento para encajar en las nuevas exigencias de estos tiempos: “el mundo sigue cambiando porque, ¡señores!, la era del conocimiento ya terminó y ahora nos encontramos en la era social; independientemente de que queramos o no, el paradigma ha cambiado”.

Al citar varias de sus experiencias, muestra que el poder del individuo en la era social puede ser mucho mayor que el de una organización importante y es que, afirma, la edad de la información ha permitido el florecimiento de la era social. La experta está convencida de que en los momentos actuales empoderar a la gente no es sólo una necesidad, sino, más bien, una obligación. “Si en la era industrial la empresa le pedía a la gente que dejara su cerebro fuera, nosotros ahora necesitamos que traigan sus cerebros, o nos salimos del negocio”.

Y es que el talento está concentrando las posibilidades de trabajo en todas partes del mundo. Un talento que, según las observaciones de Annunzio, luce diferente hoy día, pues los jóvenes que acceden a la fuerza laboral están conectados socialmente con el mundo. “Apagar todas estas conexiones con la pretensión de que serán más productivos sería obviar que, aunque de forma diferente, ellos están en el mundo en que tenemos que hacer negocio y fueron educados para que descubrieran su mayor potencial”, resalta. Esta mujer destaca cómo, por primera vez en la historia, la gente que está entrando a la fuerza laboral, sabe mucho más sobre lo que está ocurriendo en el mundo y hacia dónde se dirige, que la gente que lidera las empresas. Pero dice que sin embargo se está viviendo en la era industrial. “Todos nosotros gestionamos personas en base a nuestra experiencia...seguir haciendo lo que siempre hemos hecho aunque sabemos que no funciona”.

Annunzio, hoy profesora de la Universidad de Chicago, definió su misión hace 30 años. Su misión personal es: demostrarle a los altos líderes que tratar a las personas de manera digna y respetuosa es algo que tiene su recompensa. “Si tú quieres que el dinero te dure, examina cómo tratas a los seres humanos”, refiere.

Observa como una injusticia el hecho de que tan pronto

llegó la recesión, las recomendaciones importantes que había hecho para el éxito de las empresas, por las cuales le estuvieron pagando mucho dinero, fueron las primeras que se recortaron en los presupuestos.

Durante su exposición “Creando una Empresa de Alto Desempeño”, la asesora trata de hacer símil entre un ser humano y una empresa que puede ser saludable o no. Distingue una compañía como saludable cuando sus niveles de rentabilidad crecen a lo largo del tiempo de forma sostenible. “Pero mi experiencia ha sido que aún si la empresa no tiene suficiente salud, en su interior hay unidades que sí crecen con rentabilidad”.

Refiere que mientras en los años 90 ser eficiente era una ventaja competitiva, las empresas de hoy tienen que ser operativamente eficientes, si o si. “Es el costo de entrada. Si no eres eficiente en tus operaciones y tienes cinco años de supervivencia, tienes suerte”, advierte.

Insiste en que el pensamiento a corto plazo creó la cultura que le pidió a la gente que dejara su cerebro en la puerta y sentencia que una empresa es tan buena como las decisiones que tome.

“Cuando vemos las células saludables de una compañía y analizamos qué tienen en común, encontramos que tienen una estrategia, la midieron, se mantuvieron dentro de ella y la implementaron bien”, reseña Annunzio.

En sus investigaciones a varias empresas para determinar cómo interactúan los grupos de alto desempeño, la consultora descubre que estos equipos se comunican con respeto y asumen que la otra persona está diciendo algo inteligente.

“He tenido el privilegio de trabajar con grandes líderes y tienen en común que son seres humanos imperfectos. Están conscientes de que son buenos y se rodean de personas que son mejores que ellos en las cosas en las que no son tan buenos”.

La experta indagó sobre la forma en que los miembros de un equipo de alto desempeño interactúan y determinó que tenían un código de conducta. Eran amables unos con otros, compartían todas las perspectivas y atacaban a los problemas y no a las personas.

También había colaboración, además de calidez y una vez en la sala de reunión se despojaban de sus cargos, porque lo importante era su experiencia y no sus prejuicios. Asimismo, una vez tomaban una decisión, era asumida como un compromiso de todos. La idea era ser exitosos o fracasar juntos, y eso incluía el plan de bonificación.

La conferencista exhortó a los altos ejecutivos presentes en el evento, a ir más allá del análisis de cuáles son sus mayores clientes y determinar cuáles son sus grupos de mayor desempeño y asociarlos con los inconsistentes para que aprendan uno de otro y expandan el éxito, porque, como dice en su libro, el éxito es contagioso.



Susan Annunzio