

Salud organizacional: La mejor ventaja competitiva

Para mantener un alto rendimiento, las organizaciones deben desarrollar la capacidad de aprender y seguir cambiando con el tiempo.

06 2011 | por Scott, Keller y Colin Price

Si usted es como la mayoría de los altos ejecutivos, desea que su organización sea ejemplar. Pero si usted es honesto con usted mismo, usted también sabe que no es y que, de hecho, ni siquiera estás seguro de lo ejemplar medios o cómo usted conseguirá siempre allí. Escritura más gestión no ayudará: a pesar de la multitud de volúmenes escritos en la excelencia organizacional, nada somos conscientes de combina una vista sobre el "estado estacionario" de alto rendimiento de la organización, de manera sostenible con una perspectiva dinámica sobre cómo las empresas pueden transformarse a alcanzarlo.

Hemos tratado de llenar ese vacío con nuestro próximo libro, *Más allá del rendimiento: ¿Cómo Grandes organizaciones a construir último Ventaja Competitiva* (Wiley, junio de 2011), de la que este artículo es una adaptación. Nuestro mensaje central es que se centra en la salud de la organización la capacidad de su organización para alinear, ejecutar y renovarse más rápidamente que sus competidores can-es tan importante como centrarse en los factores tradicionales de rendimiento empresarial. Salud de la organización consiste en adaptarse al presente y forjar el futuro más rápido y mejor que la competencia. Organizaciones saludables no se limitan a aprender a ajustarse a su contexto actual o de los retos que se encuentran justo por delante; crean una capacidad de aprender y seguir cambiando con el tiempo. Esto, creemos, es donde radica última ventaja competitiva.

Obtener y mantener la salud implica que tiende a los aspectos orientados a las personas de liderar una organización, por lo que puede sonar "esponjoso" a los ejecutivos tercicos planteadas en la gestión por los números. Pero no nos engañemos: el cultivo de la salud es un trabajo duro. Y no debe confundirse con otros conceptos de gestión relacionados con las personas, como la satisfacción de los empleados o de compromiso de los empleados.

Tampoco debe estudiar lo que hacen otras empresas y luego aplicar su enfoque. Aunque siempre se puede aprender cosas útiles de otros, hemos encontrado que la receta para la excelencia en una organización en particular es específico de su historia, el medio ambiente externo y aspiraciones, así como las pasiones y las capacidades de su gente. Crear y mantener su propia receta y uno especialmente adecuado para estos factores proporciona resultados de manera que sus competidores simplemente no pueden copiar.

Esta primavera, los autores se sentó con el profesor de la London Business School Gary Hamel para discutir una serie de temas relacionados con su nuevo libro. Vean este breve video para aprender más.

Video

Salud organizacional: La mejor ventaja competitiva

Autores de Scott Keller y Colin Precio discuten diferentes "recetas" para la salud organizacional y ofrecen ideas adicionales sobre cómo construirlo.

¿Por qué la salud?

El caso de la salud comienza con una comprensión de cómo se relaciona con el rendimiento. El rendimiento es lo que una empresa ofrece a los interesados en términos financieros y operativos. Se evalúa a través de medidas tales como el resultado neto de explotación, el retorno sobre el capital empleado, la rentabilidad total para los accionistas, los costes de explotación netos, y acciones gira. La salud es la capacidad de una organización para alinear, ejecutar y renovarse rápido que la competencia para mantener un rendimiento excepcional con el tiempo. Comprende las habilidades y capacidades organizativas básicas, tales como el liderazgo, la coordinación u orientación externa,¹ que

las métricas tradicionales no captan.

Más de una década de investigación y aún más de la experiencia que nos han llevado a creer firmemente que la salud impulsa el rendimiento y que, de hecho, al menos el 50 por ciento de éxito a largo plazo de cualquier organización es impulsada por su salud.²

La evidencia estadística

Hemos desarrollado una encuesta para medir la salud organizacional y administrado a más de 600.000 empleados en más de 500 organizaciones de todo el mundo. Propósito inmediato de la encuesta ha estado ayudando a las organizaciones a medir su salud y para mejorar en áreas de debilidad.

Pero los datos que hemos recogido en los últimos años también nos han permitido estudiar la relación entre la salud y desempeño organizacional. Y hay una fuerte correlación positiva. Las empresas en el cuartil superior de salud de la organización son 2.2 veces más propensos que las empresas de menor cuartil tener un EBITDA superior a la mediana³ margen, 2,0

veces más probabilidades de tener por encima de la mediana de crecimiento del valor de la empresa de reserva de valor, y 1,5 veces más probabilidades tener un crecimiento por encima de la mediana de los ingresos netos de las ventas (Anexo 1).

Anexo 1

Empresas sanas realizan con más éxito.

Los resultados dentro de las organizaciones individuales reflejan los resultados de nuestra amplia muestra de empresas. En una

corporación multinacional petrolera, por ejemplo, se analizaron las correlaciones entre el rendimiento y la salud de la organización a través de 16 refinerías. Encontramos que la salud representa el 54 por ciento de la variación en el rendimiento (Anexo 2).

Anexo 2

En una empresa de aceite, la salud organizacional representó el 54 por ciento de la variación en el rendimiento de un grupo de refinerías.

Evidencia 'experimental'

Seríamos los primeros en admitir que las correlaciones deben ser tratados con precaución. Pero el caso de la salud no se basa únicamente en ellos. También hemos puesto a prueba nuestra hipótesis en organizaciones reales que tratan de mejorar la forma en que trabajan.

En una gran institución de servicios financieros, por ejemplo, hemos seleccionado un grupo experimental y un control que eran comparables y representante de la organización más amplia por criterios como el beneficio neto antes de impuestos, la economía de los clientes, y las características del personal rama. Los dos grupos se implementó un programa de estimulación de ventas durante un período de 18 meses y un uso de métodos de rendimiento centrada bastante tradicionales, el otro siguiendo un enfoque más equilibrado destacando el rendimiento y la salud. ⁴

Los resultados fueron sorprendentes. En la banca de negocios, el enfoque tradicional produjo mejoras en el valor de un 8 por ciento, el más equilibrado enfoque de 19 por ciento. En la banca minorista, el enfoque tradicional entregó una mejora del 7 por ciento, frente al 12 por ciento para un énfasis en el rendimiento y la salud. Estudios similares en otras industrias dieron resultados similares (Anexo 3).

Anexo 3

Un enfoque en el rendimiento y la salud produce un mayor rendimiento para una variedad de iniciativas.

La evidencia de los esfuerzos de transformación

Por último, hemos encuestado a miles de ejecutivos que han pasado por los programas de cambio organizacional.⁵ Los datos de una encuesta, sobre por qué los programas de cambio fracasan, demostramos que lo que podríamos ver como "los sospechosos de siempre" recursos -inadecuados, mala planificación, mala ideas, imprevisto externo eventos representan menos de un tercio de los fracasos. Más del 70 por ciento como resultado de la mala salud de la organización, que se manifiesta en síntomas tales como actitudes de los empleados y comportamientos negativos gestión improductivo. Por otra parte, la encuesta de ejecutivos de empresas en proceso de transformaciones 2010 reveló que las organizaciones centradas en el rendimiento y la salud se calificaron como casi dos veces el mismo éxito que los que se centran en la salud solo y casi tres veces el mismo éxito que los que se centran en el rendimiento solo.

Trabajando en pro "y"

El vínculo entre la salud y el rendimiento es una buena noticia. A diferencia de muchos de los factores clave que influyen en el rendimiento-cambios de comportamiento de los clientes, los competidores se mueve, gobierno acciones de su salud es algo que se puede controlar. Es un poco como nuestra vida personal. Puede que no seamos capaces de evitar ser golpeado por un exceso de velocidad del coche en una curva, sino por comer adecuadamente y hacer ejercicio regularmente somos mucho más probabilidades de vivir una vida más larga.

Por supuesto, eso no hace que la búsqueda de rendimiento y la salud más fácil. La mayoría de las empresas saben cómo mantener una estrecha vigilancia sobre el rendimiento, pero la salud a menudo sufre de abandono. Le preguntamos a más de 2.000 ejecutivos de nombrar las áreas en las que les habría gustado tener una mejor información para ayudarles a diseñar y conducir programas de transformación, por ejemplo. Sólo el 16 por ciento eligió el rendimiento a corto plazo. Más del 65 por ciento eligió la salud de la compañía para el largo plazo.

Lo que es más, incluso cuando las empresas entienden tanto el rendimiento y la salud, muchos de ellos persiguen por separado. El resultado puede ser "programas populares" de recursos humanos dirigidas que guardan poca relación con las iniciativas de los imperativos estratégicos y operativos, el rendimiento mejora de una empresa que cortan más músculo que grasa, o ambos.

En nuestra experiencia, la construcción de la salud y el logro de sus ventajas de rendimiento que acompañan generalmente requieren un cambio transformador. El enfoque que hemos encontrado más eficaz en el logro que consta de cinco etapas, las cuales nos referimos como los cinco cuadros de rendimiento y la salud. Para cada etapa, debe responder a una pregunta básica que se aplica tanto al rendimiento y la salud y luego abordar un imperativo la performance o la salud específica relacionada (Anexo 4).

Anexo 4

El rendimiento y la salud se pueden ver a través de cinco marcos.

Si bien no hay dos programas de cambio son iguales, creemos que los cinco cuadros contienen los ingredientes clave para una transformación de toda la organización que ofrece un rendimiento y la salud en casi todas las circunstancias. En lo que sigue, ofrecemos ejemplos de empresas que han destacado en un momento u otro para resaltar lo que se requiere para hacer frente a los dos aspectos de una transformación con un énfasis en la salud, ya que perseguir como un objetivo explícito es menos familiar para la mayoría de las organizaciones. Aunque creemos firmemente que cada organización debe encontrar su propio camino a través de los cinco cuadros, estos ejemplos de empresas que han hecho mejoras significativas y duraderas en el rendimiento y la salud ofrecen un poco de inspiración, así como orientación sobre las tácticas que hemos visto bien el trabajo.

Aspirar

La importancia de establecer aspiraciones que hacen hincapié en la salud, así como el rendimiento se escuchó fuerte y claro en una de nuestras encuestas: los programas de cambio con aspiraciones bien definidos para ambos, encontramos, eran 4,4 veces más propensos a tener una calificación de gran éxito que los que tienen claro aspiraciones de rendimiento solo.

Wells Fargo ofrece un ejemplo de cómo a perseguir: el establecimiento de objetivos estratégicos y definir elementos esenciales de salud relacionados. Cuando el actual CEO John Stumpf se convirtió en presidente, en agosto de 2005, se trajo a su mejor equipo juntos en una sesión fuera del sitio de dos días para debatir las aspiraciones de Wells Fargo por su próxima era. El objetivo de rendimiento que surgió fue para mantener la trayectoria de la compañía de crecimiento anual compuesta de dos dígitos en las ganancias por acción e ingresos. Para ello, el equipo se duplicó hacia abajo en la venta cruzada a largo plazo la aspiración del banco de "ir por gr-ocho" (ocho productos por cliente), con el objetivo a medio plazo de la adición de al menos un producto en promedio a su ya las tasas de venta cruzada líderes en la industria. Los líderes del banco también establecen objetivos de rendimiento relacionados con la lealtad del cliente y la pérdida de clientes en todos los negocios clave.

Pero también surgió una aspiración más amplia, que el equipo resume en la frase "Una Wells Fargo." Esta idea surgió a partir de la constatación de que una gran cantidad del valor del equipo buscó crear laicos en lo que llamó "la minería de las costuras" de la organización: trabajar juntos de manera más eficaz a través de las líneas de negocio de romper el "pensamiento silo" y

dar a los clientes una mejor experiencia que cumplió más de sus necesidades financieras de la empresa. Pensando en el banco como Uno Wells Fargo ayudó al equipo mayor foco en los cambios que serían necesarios para que la organización sea más saludable: las prácticas de gestión relacionadas con la orientación al cliente, la claridad estratégica, y colaborando para compartir ideas e información eran todos fuertes dentro de las líneas de negocio pero tuvo que ser distintivo a través de ellos también. Si uno Wells Fargo fue la estrategia, se necesitarían cambios organizacionales para apoyar y habilitarlo.

Evaluar

Antes de mover de goles a acciones, vale la pena echar una mirada en el espejo para entender la disposición de su empresa para lograr sus aspiraciones. ¿Qué capacidades más para cumplir con sus metas de desempeño importa, y lo fuerte que son en su empresa hoy? ¿Qué modos de pensar acerca de "la forma en que se hacen las cosas por aquí" podría socavar su búsqueda de la salud, y cuáles son sus causas? El valor de tales evaluaciones de la preparación de la empresa para el cambio no puede ser exagerada: en nuestra

encuesta de 2010, los encuestados en las empresas que diagnostican mentalidades problemáticas eran cuatro veces más propensos que los que no para evaluar sus transformaciones tan exitoso.

Cuando Pierre Beaudoin se hizo cargo de la división aeroespacial de Bombardier, en 2001, por ejemplo, sabía que necesitaba un aumento de rendimiento para capear post-11/9 desaceleración de la industria. También quería que la empresa para convertirse en una organización saludable, la auto-mejora. Las aspiraciones que se propuso-Can \$ 500 millones en ahorros de la línea de fondo, además de una mejora continua en el servicio y los productos para los clientes-requeridas capacidades esbeltas que Bombardier carecía en ese momento, así como un cambio significativo en las mentalidades.

Sondeo cuestiones culturales no fue algo que surgió de forma natural a una empresa que se enorgullecía de experiencia técnica

En palabras de Beaudoin: "Fue un reto para mí y para mi equipo de liderazgo para explicar por qué estábamos gastando tanto tiempo en la" materia blanda "cuando podríamos estar arreglando las fábricas, hardware, aviones. Tuvimos muchas conversaciones que explican que si hacíamos el derecho material suave, nuestros empleados, con nuestra ayuda, sería más capaz de hacer lo que se supone que deben hacer, como hacer que nuestras fábricas eficientes y trabajar en problemas de ingeniería ".

Estas conversaciones y una autoevaluación de la organización más formal produjeron una lista de creencias que limitan el valor atribuido a los individuos, el papel del trabajo en equipo, los esfuerzos para la mejora continua, y la unidad de los resultados.

Una de las áreas donde la empresa necesita con urgencia para el cambio fue la actitud hacia los problemas de manejo. Como explica Beaudoin, "Supongamos que yo venga a una reunión y escucho unos cuatro problemas, y yo cierro mis puños sobre la mesa y decir: 'No quiero oír hablar de los problemas más; ustedes están allí para solucionarlos.' Bueno, ¿adivinen qué, no estoy yendo a oír hablar de problemas. Y así es como te metes en grandes problemas." ⁶

Arquitecto

Una vez que una empresa sabe dónde quiere ir y cómo prepararlo es ir allí, tiene que trabajar de la manera de aquí para allá.

Innumerables líderes nos han dicho que esta es la parte más difícil de cambiar sus organizaciones. Pero también es la etapa en el camino de una empresa cuando los esfuerzos para mejorar el rendimiento y el inicio de la salud para fusible: se entrelazan y se refuerzan mutuamente como una cartera concentrada de las prioridades de actuación de mejora se convierte en un vehículo para cambiar mentalidades hacia la salud.

Para entender lo que esta relación simbiótica se ve como en la práctica, considere el cambio de tendencia AG Lafley ingeniería famoso en Procter & Gamble después de tomar el timón, en junio de 2000. Lafley estableció algunas prioridades explícitas para P & G: se centra en 10 de los 100 países, por ejemplo, y en cuatro negocios principales. Haciendo hincapié en estas prioridades fue fundamental para la mejora del rendimiento de P & G. También construyó una plataforma para que uno de los objetivos más profundos de Lafley: hacer P & G una más impulsada por el consumidor y la empresa-a externamente enfocado más saludable, en definitiva.

Como Lafley fue el establecimiento de prioridades, se decidió elaborar una lista-no-hacer. Uno de los puntos en que era de P & G "trabajos de la mofeta": proyectos experimentales de tecnología fuera de los negocios principales de la compañía. Estos esfuerzos -que tenían un presupuesto anual de hasta \$ 200 millones reflejan objetivos tecnológicos en lugar de las necesidades del cliente y culminaron en los productos y servicios que tenían que ser "empujado" al mercado con la esperanza de que se examinarían. Todo esto iba en contra de la aspiración centrada en el cliente de Lafley. Y así, la lista de tareas pendientes no era rigurosa: "Si nos pusimos gente haciendo cosas que dijimos que no íbamos a hacer, nos tire del presupuesto y el pueblo, y nos gustaría conseguir que reorientarse en lo que dijimos que íbamos a hacer. "

A menudo, cambiando mentalidades significa cambiar los sistemas formales, las estructuras, los procesos y los incentivos. En P & G, Lafley se aseguró de que los procesos de planificación comenzó con una comprensión de las tendencias de consumo y reformular la estructura de la organización para darle una orientación al consumidor más fuerte. Por último, el modelado de roles narración de cuentos, y el desarrollo de habilidades también pueden desempeñar un papel vital en el cambio de mentalidades. Lafley, por ejemplo, creó un colegio interno para gerentes y dedicó una parte sustancial de su tiempo a entrenar. Aunque este material blando se suele pasar por alto, es vital. Los altos ejecutivos que nos dijo, en una de nuestras encuestas, que habían implementado iniciativas para cambiar las mentalidades y los comportamientos de sus empleados durante una transformación tenían el doble de probabilidades que otras personas para denunciar que había tenido éxito.

Acto

Cuando es hora de ponerse en movimiento, programas piloto son casi siempre la manera correcta de comenzar a trabajar en el rendimiento. Si las cosas van bien, los éxitos se pueden replicar en otros lugares; si van mal, puede confinar errores a un área pequeña. Los primeros resultados también ayudan a construir la motivación y el apetito de sus empleados para el cambio. Una clave para el éxito de los pilotos, que hemos encontrado, les está llevando a cabo en dos etapas: en primer lugar, una prueba estándar de concepto y, segundo, una prueba de viabilidad, que se asegurará de que usted tiene un medio replicables de capturar el valor que tienes identificado en su organización. Demasiadas empresas no toman el segundo paso y encuentran que no pueden aprovechar su éxito inicial.

Pero incluso los pilotos más cuidadosamente construido no son suficientes. El cambio duradero, sano también requiere una organización motivada para hacer un esfuerzo adicional y otra vez que los empleados llevan a cabo sus tareas de rutina, del día a día, mientras fundamentalmente repensar muchas de ellas. Todo el proceso puede sentir como tratar de cambiar las ruedas de una bicicleta mientras que usted está montando. No es de extrañar, la mayoría de las empresas a encontrar esta

difícil: una de nuestras encuestas encontró que sólo un 30 por ciento de todos los ejecutivos que habían pasado por una transformación pensaban que sus empresas habían sido casi completamente éxito en la movilización de la energía en ella. CEO Julio Linares tomó las riendas del operador de telecomunicaciones establecido de España, Telefónica de España, en enero de 2000, como las ganancias y flujo de caja eran deslizando. Él utilizó tres métodos para crear un poderoso motor para el cambio como transformó la empresa. La primera consistía en ayudar a la gente "entender cómo el proyecto que estaban trabajando en contribuiría a los objetivos de ese año y, por lo tanto, con el programa general de transformación." Con ese objetivo en mente, Linares y su equipo hicieron hincapié en el crecimiento, la competitividad y el compromiso como temas críticos. El desarrollo de nuevos modelos de distribución y mejorar la segmentación de clientes cayó bajo el rubro de crecimiento la adopción de procesos de trabajo magras y permitiendo las transacciones en línea, de la competitividad; y la incrustación de un nuevo conjunto de valores de la empresa y la reorganización de las unidades de negocio, de compromiso. En segundo lugar, Linares aseguró que toda la compañía sintió la propiedad de los cambios. Él y su equipo senior trajó 500 principales ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones juntos cada mes de enero, por ejemplo, para ayudar a diseñar el programa para el año que

viene. Más allá de este grupo central, Linares buscaba "dar a las personas pertinentes a distintos niveles de la organización la oportunidad de participar" en el rediseño del programa de transformación "y luego para complementar eso con un programa de comunicación fuerte." A veces, las empresas necesitan para llegar aún más para crear un sentido compartido de la propiedad.

Al estructurar la transformación de la India Larsen & Toubro, CEO AM Naik explicó: "Nos involucramos uno de cada cuatro empleados, alrededor de 7.000 personas. Visité 38 ubicaciones de la empresa. "Y añadió:" Cuando la visión se terminó "en un documento," todo el mundo puede decir, 'Esa palabra era mía,' ¿sabes? Tal vez esa palabra estaba en la mente de un millar de personas. Pero el proceso creó una visión compartida a todos podía crear. " ⁷

Por último, Linares utiliza evaluaciones de progreso, que son siempre importantes, como una tercera táctica para mantener la energía. Linares explicó la necesidad de ellos de esta manera: "El mercado va a cambiar constantemente, y debido a que es necesario realizar un esfuerzo constante para adaptar su empresa. Algunas partes del programa va a terminar, pero los nuevos se van a plantear. " ⁸

Avanzar

La etapa final es hacer la transición de la intensa labor y la agitación constante de una transformación a un período de mejora continua. Según una encuesta, las empresas que construyen una capacidad para ello en sus organizaciones son 2,6 veces más propensos a considerar sus programas de transformación de un éxito en el largo plazo.

La mejora continua se puede cultivar durante un esfuerzo importante transformación mediante la construcción de una infraestructura, sobre la marcha, que incluye el intercambio de conocimientos, métodos de aprendizaje, y la experiencia para ayudar a la compañía continúe mejorando. Para que éstas se abrazaron después del esfuerzo inicial transformación es completa, la capacidad de liderazgo adecuadas y mentalidades deben estar en su lugar. Tras el final formal de un programa de transformación de ANZ Bank, por ejemplo, la empresa capacitó a más de 6.000 líderes en áreas como la auto-conciencia, la resistencia y la capacidad de dinamizar uno mismo y los demás. ⁹

La respuesta fue tremenda: los participantes hablaron de "impacto profundo" del programa y describió la experiencia como "cambio de vida". ANZ también ocupó otros talleres personal-de liderazgo para desarrollar la capacidad de sus empleados para mejorar continuamente, en cascada los talleres de la derecha a través de la organización en un proceso que finalmente tocó más de 26.000 empleados.

Estos esfuerzos ayudaron ANZ marcar el comienzo de una era de progreso sin parar, que incluye iniciativas de base de negocios, la desjerarquización de la organización, que revienta la burocracia, los mercados de trabajo internos y una mayor diversidad. Apoyando estos esfuerzos se produjeron unas 180 "campeones" que trabajaban, en la parte superior de sus trabajos regulares, para fomentar la mejora continua en las empresas.

Fuerte desempeño financiero de ANZ, en los años después de su transformación, fue acompañada de pruebas evidentes de salud de la organización: tenía el más alto nivel de compromiso del personal de todas las organizaciones similares en Australia y Nueva Zelanda, y la proporción de empleados que de acuerdo en que "vivimos nuestros valores "y" están ganando la confianza de la comunidad "fue del 85 por ciento y 81 por ciento, respectivamente.

Si desea cambiar su organización para el mejor y para hacer los cambios pegan, debe centrarse en su salud a largo plazo, incluso a medida que empujar para un mayor rendimiento ahora. Esperamos que nuestra investigación le ha convencido de que esta máxima-sensata sonando pero a menudo ignorado es cierto. Y esperamos que se ve, a partir de los ejemplos anteriormente en este artículo, que los conocimientos prácticos y herramientas probadas y verdaderas le permitirá abordar el rendimiento y la salud al mismo tiempo. Creemos fervientemente que las empresas, e incluso la sociedad en su conjunto, mejorará cuando las organizaciones comienzan a informar y ser juzgado, en su salud con la misma frecuencia y rigor, ya que son en su desempeño.

Sobre los autores

De Scott Keller es director de la oficina del sur de California de McKinsey, y **Colin Price** es director de la oficina de Londres.

Este artículo es una adaptación de Scott Keller y de Colin Precio *Más allá del rendimiento: ¿Cómo Grandes organizaciones a construir último Ventaja Competitiva* (Wiley, junio de 2011). Ver más [información sobre el libro](#) .

Link: http://www.mckinsey.com/insights/organization/organizational_health_the_ultimate_competitive_advantage