



Bogotá D.C., Septiembre de 2007.

CIRCULAR INFORMATIVA No. 84 RESULTADOS CON GOBERNABILIDAD. EL SECRETO DEL ÉXITO EN EMERSON

Apreciados Clientes y Amigos,

SUÁREZ & ASOCIADOS CONSULTORÍA EMPRESARIAL¹ les presenta el artículo del doctor Humberto Serna Gómez, Profesor Titular de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes y miembro de nuestra Firma, titulado "*Resultados con Gobernabilidad. El secreto del éxito en Emerson*" que fue publicado en el periódico Portafolio hace unos meses.

"A. INTRODUCCIÓN. La competitividad de las empresas se soporta en resultados. La evaluación de la gestión empresarial se hace con base en resultados al igual que el desempeño individual. Sin embargo, los resultados no se dan al azar, tampoco con la sola presión o el atropello, como a veces se espera.

Los resultados se logran mediante procesos gerenciales sistemáticos y consistentes. Cuando no hay métodos, los resultados no se incorporan a la cultura organizacional y, por tanto, son esporádicos y contingentes. Lograr resultados es el arte de hacer que las cosas se hagan tal como lo afirman Bossidy Larry y Charan Ram, en su obra *El arte de la ejecución en los negocios*².

Pero ¿cómo lograr que las cosas se hagan? Existen diferentes enfoques metodológicos que se ajustan a las características y culturas de cada organización. Sin embargo cada uno de ellos contiene elementos comunes.

Toda organización que quiera lograr resultados debe tener claramente definida su **estrategia**, convertirla en términos operativos (**mapas estratégicos**), ser desplegada e incorporada por la junta directiva, el equipo directivo, las unidades de negocios, los proveedores, los empleados, los clientes (**alineamiento estratégico**), ser ejecutada (**implementación estratégica**), monitoreada, controlada y evaluada (**medición de gestión, indicadores**). Lógicamente todo este proceso es continuo, se retroalimenta e induce a su ajuste y mejoramiento permanente.

Charles F. Knight (Chairman Emeritus, de Emerson) y David Dyer, en su artículo *Performance without compromise. How Emerson consistently achieves winning results*³ describen y analizan los secretos del éxito de Emerson, un ejemplo claro de resultados con gobernabilidad.

¹ Firma asesora y consultora de empresas nacionales y extranjeras en temas de Inversión Extranjera, Contratación Nacional, Derecho Corporativo, Procesos de Integración Empresarial, Alianzas Estratégicas, Gobierno Corporativo, Acuerdos de Reestructuración, Empresas de Familia y Derecho Laboral.

² Bossidy, Larry, Charan Ram (2002). *El arte de la ejecución en los negocios*. Bogotá: Ediciones Aguilar.

³ Knight, Charles F., Dyer, Davis. "Performance without compromise. How Emerson consistently achieves winning results". *Harvard Business Press*. Boston Mass 2005.

pdfMachine

Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



B. LA COMPAÑÍA. Emerson es una compañía ubicada en Saint Louis Missouri, líder global en tecnología e ingeniería, con ventas en el 2004 de US\$15,6 billones, con utilidades por US\$1,2 billones y 107.800 empleados, con 60 divisiones y 245 plantas de producción alrededor del mundo. En el 2004 fue clasificada por *Information Week 500 Survey* como una de las 500 compañías más innovadoras en tecnología, líder en e-business y además fue la única compañía de tecnología reconocida por el *Business Ethic Magazine*, como una de las 100 empresas de mejores ciudadanos corporativos. Ha sido reconocida como una de las empresas mejor gerenciadas a nivel global⁴.

Caracterizada por la estabilidad de su liderazgo gerencial (dos presidentes en 50 años), su equipo directivo tuvo (como todas las empresas) que enfrentar los cambios en los mercados, la competencia, la llegada de nuevas tecnologías, las nuevas reglas de un mundo global y sobrevivió con mucho éxito y está lográndolo. ¿Dónde está su secreto?

C. LOS SECRETOS DEL ÉXITO EN EMERSON. El éxito de Emerson se soporta en un proceso gerencial claramente definido. Este proceso se apoya en el principio de que Emerson debe alcanzar altos resultados financieros consistentemente y en el largo plazo, para lo cual crearon y desarrollaron un sistema gerencial orientado hacia el logro de metas superiores a las de la industria. El elemento clave de este proceso es entender las metas de la compañía, comprometerse con ellas y tener la disciplina para ejecutarlas. El proceso incluye:

1. Un conjunto de valores y creencias. Emerson ha sido eficiente y eficaz en el logro de sus metas porque se soporta en un conjunto de principios y valores que son el fundamento de su cultura, los cuales son mutuamente consistentes y complementarios. Asegurarse de que sean comprendidos, incorporados y practicados es una de las tareas prioritarias e indelegables de todos los niveles gerenciales de la empresa.

- Una visión compartida sólida es el punto de partida del éxito de Emerson. Los principios de Emerson empiezan por la integridad en todo lo que hacen como la columna vertebral de su cultura y por tanto el ser inspiradores de su desempeño organizacional. Para Emerson su reputación no puede valorarse y por ello existe cero tolerancia con la conducta y relaciones irregulares o contrarias a los principios éticos y corporativos de la organización de los inversionistas, la junta directiva, los ejecutivos, los colaboradores internos, los proveedores, clientes y demás grupos de referencia.
- Cero tolerancia ha sido la norma constante en Emerson. Con base en este principio central, los valores de Emerson son:
 - a. La junta directiva, los inversionistas y los empleados, esperan lo mismo: consistente y alto desempeño;
 - b. Rentabilidad es un estado mental;
 - c. Encontrar nuevas alternativas para generar valor a los clientes es la ruta del éxito;
 - d. Ser los líderes de la industria en sus mercados objetivo;
 - e. La clave para el liderazgo en los mercados es liderazgo en tecnología;
 - f. Mantener un balance financiero muy sólido es una ventaja competitiva muy fuerte;

⁴ *Ibid.* p. 3.



- g. El éxito en el largo plazo depende del compromiso organizacional, con una visión compartida.
- h. Los ejecutivos clave deben tener autonomía para el mejor logro de sus resultados;
- i. La productividad sólo se mejora a través de los colaboradores.

Las mediciones permanentes de la cultura organizacional han demostrado la solidez de esta visión compartida, compromiso y reto permanentes de todos los niveles de la compañía en el mundo.

Una Cultura Organizacional sólida es el primer factor clave de éxito en Emerson.

2. Un proceso gerencial. El alto desempeño y los excelentes y consistentes resultados en Emerson se han logrado porque existe un proceso gerencial definido y ejecutado con celo y persistencia. Estos se sustentan en 6 principios fundamentales:

a. Un proceso gerencial simple. Las ideas iniciales, aún no revaluadas de Peter Drucker, y que corresponden a las cinco funciones de la gerencia son: fijar objetivos, organizar el trabajo asignando responsabilidades, motivar y comunicar, y desarrollar el recurso humano, inspiran permanentemente la gestión en Emerson.

La habilidad gerencial de hacer simple la gerencia obliga a definir claramente las prioridades organizacionales, comunicarlas efectivamente a toda la organización, hacerles seguimiento y estar vigilante con los resultados. Esta es una tarea no muy fácil que hay que volverla simple.

Ese fue y sigue siendo el gran reto de Emerson.

b. Compromiso con la planeación. Los gerentes pueden realizar su trabajo si se involucran profunda y personalmente en la planeación. *“Planeación en Emerson es un deporte de contacto permanente. Es un proceso riguroso, de una actividad e involucramiento intenso de las personas en cada una de las cuatro divisiones que incluyen a los ejecutivos clave de la alta dirección de la compañía”⁵*. En Emerson, el tiempo dedicado al proceso de planeación es muy alto e involucra a todos los niveles de la organización.

Leyendo con cuidado y profundidad el proceso de planeación en Emerson, podría concluirse que esta empresa dedica mucho tiempo al involucramiento de todos en la planeación para hacer la ejecución más eficiente y oportuna. Así lo demuestran los indicadores de gestión consignados en el libro de la referencia.

Tal como afirma el autor, *“mucha gente piensa que en Emerson se le dedica mucho tiempo a la planeación. Sin embargo, nosotros creemos que el proceso de planeación le genera beneficios y un gran valor a la compañía. Él define la dirección de la compañía, identifica las fuentes para el crecimiento y la rentabilidad que guiarán el futuro de la compañía. El proceso identifica y prioriza las oportunidades de inversión que generaran valor para nuestros dueños e inversionistas. Como los que planean son los mismos que ejecutan el logro de objetivos y metas es mucho más consistente, pues hay mejor entendimiento de las prioridades de las divisiones y de las organizacionales, así como las*

⁵ *Ibid.* p. 8.



de los que la ejecutan. Igualmente, este proceso asegura el alineamiento en el proceso decisorio desde la alta gerencia a la operativa. Es (...) un proceso que permite apoyar a la organización en el desarrollo y evaluación del talento gerencial”⁶.

Planear con rigurosidad, participación e involucramiento en la ejecución, eje orientador de la gestión en Emerson.

c. Un proceso de seguimiento, evaluación y control. En Emerson el proceso de seguimiento es intenso y riguroso. No es ocasional, tampoco un proceso de rendición de cuentas. Es un espacio sistemático de análisis de gestión.

“Nuestro éxito en la implementación de las estrategias no es el resultado de que tengamos mejores sistema que otras compañías. Lo logramos porque para nosotros la implementación la asumimos con mucha seriedad. Estamos organizados para hacerles seguimiento a los planes rigurosa y disciplinadamente en forma rutinaria (...). Creemos que una vez los planes son aprobados, son alcanzables si nuestros gerentes hacen las cosas correctas en su trabajo diario, para lograr su ejecución.

No es que no sucedan hechos imprevistos que amenacen el logro de nuestras metas. Cuando esto ha ocurrido, nuestro sistema de seguimiento y control nos permite anticiparlas y hacer los ajustes que demandan. El hecho de que revisamos y ajustamos nuestra planeación cada año, nos da la flexibilidad para hacer los ajustes a tiempo”⁷.

En Emerson el seguimiento y control están inmersos en la cultura organización y es asumido sistemática y disciplinadamente por toda la organización desde los niveles estratégicos hasta los operativos.

Seguimiento, factor que amalgama la Gestión con los resultados en Emerson.

d. Una organización orientada a la acción. El sentido de la urgencia es un componente fundamental en el día tras día de Emerson. Para ello tiene que existir una organización ajena a los sistemas burocráticos, acorde con las características de cada unidad de negocio, que permitan darle respuesta al sentido de urgencia organizacional.

No es activismo, es una orientación permanente hacia los resultados y hacia el desempeño superior, lo cual está soportado en un liderazgo gerencial alineado con este componente del proceso gerencial.

Emerson es una organización con una alta necesidad de logro y de resultados.

e. Excelencia operacional. Como empresa manufacturera, el desarrollo de productos, servicios y soluciones tiene que lograrse a los mejores costos, con un entendimiento claro de las necesidades y expectativas de valor de los clientes.

Altos niveles de productividad que aseguren competitividad ante el cliente y el mercado, sólo se logran si existe excelencia operacional. En la eficiencia y eficacia de los procesos las empresas generan de verdad valor.

⁶ *Ibid.* p. 8.

⁷ *Ibid.* p. 9.



Este fue un principio claramente entendido e incorporado en la cultura de Emerson que le facilitó su posición competitiva Global.

Excelencia Operacional igual a Generación de Valor.

f. Un ambiente en que la gente (los colaboradores) sean y creen la diferencia. Este ambiente sólo es posible con un liderazgo gerencial que les facilite a otros el logro de los objetivos organizacionales y los personales.

Emerson no entró en el debate sobre qué significa un liderazgo efectivo. En cambio, optó por definir las características su liderazgo, las cuales incorporó en su cultura empresarial.

El liderazgo en Emerson se soportó en 10 principios básicos:

1. Estar comprometido con el éxito;
2. Fijar prioridades;
3. Definir y exigir altos estándares de desempeño;
4. Ser duro, pero justo, en la dirección del recurso humano;
5. Concentrarse en lo positivo y en las posibilidades;
6. Desarrollar y mantener un alto sentido de la urgencia;
7. Poner atención al detalle;
8. Prevenir y anticipar las posibilidades de fallar;
9. Involucrarse personalmente;
10. Gozar y sentir placer y entusiasmo con lo que hace⁸.

Liderazgo y capital humano una ventaja competitiva en Emerson.

D. CONCLUSIONES. Quizá muchos de los lectores encontrarán grandes coincidencias con la experiencia aquí descrita y las de sus organizaciones, sin que tengan que ser iguales. Otros, en cambio, pensarán cómo en sus empresas aún no existe una visión compartida soportada en principios y valores totalmente incorporados, con procesos de planeación ausentes de método y rigorismo técnico, con seguimiento y evaluación y control de la ejecución esporádica y sin ninguna consistencia, con muchos datos, pero sin indicadores de desempeño, con rendición de cuentas y sin control ni evaluación de gestión, sin sentido de urgencia, ausentes de logros superiores. Donde los procesos no generan valor y el recurso humano no se siente y es un factor diferenciador, con liderazgos difusos y con una falta absoluta de orientación hacia los resultados tangibles y valorados por los inversionistas, los colaboradores internos, los clientes y el mercado.

Para estos últimos, la experiencia de Emerson debe inducirlos, no a imitarlos pero sí, basado en los aprendizajes que deja este modelo de gestión, buscar alternativas que les permitan definir e incorporar el modelo de gestión que les asegure en el mercado una ventaja competitiva, difícilmente copiable, sostenible en el largo plazo y rentable.

Ese es el desafío que nos impone una sociedad y unos mercados cada vez más globales.

⁸ *Ibid.* p. 11.