



Los activos como el liderazgo, el talento y la velocidad son los factores que dan lugar a un valor de mercado superior. Una auditoría de capacidades puede mostrarle cuál es su medida en estas dimensiones y cómo puede potenciar sus capacidades intangibles.

Aprovechar las capacidades

Dave Ulrich y Norm Smallwood

Si preguntáramos cuáles son las empresas más admiradas, General Electric, Starbucks, Nordstrom o Microsoft estarían entre las más mencionadas. Si a continuación preguntáramos cuántos niveles directivos tienen estas empresas o cómo establecen su estrategia, descubriríamos que casi nadie lo sabe, ni está interesado en saberlo. Lo que la gente respeta de las empresas no es la forma en la que están estructuradas o sus métodos específicos de gestión, sino sus capacidades, su destreza a la hora de innovar o de responder a las cambiantes necesidades de los clientes. Estas *capacidades organizativas*, tal como nosotros las denominamos, son importantes activos intangibles. No es posible verlos ni tocarlos; sin embargo, son los que establecen en la práctica las diferencias en cuestión de valor de mercado.

Estas capacidades (la pericia, habilidad y experiencia de una organización) son el resultado de las inversiones en personal, formación, retribución, comu-

nicación y otras áreas de recursos humanos. Representan la forma en la que se combinan los recursos y las personas para realizar el trabajo. Forman la identidad y la personalidad de la organización, al definir lo que ésta sabe hacer bien y, en última instancia, lo que es. Son estables a lo largo del tiempo y resultan más difíciles de imitar por parte de la competencia que el acceso al mercado de capitales, la estrategia de productos o la tecnología. No son fáciles de medir, por lo que es frecuente que los directivos les presten mucha menos atención que a las inversiones tangibles, como, por ejemplo, las instalaciones y la maquinaria, pero estas capacidades son la causa de que los inversores confíen en los beneficios futuros. Las diferencias en activos intangibles son las que explican por qué, por ejemplo, la valoración de mercado de la línea aérea emprendedora JetBlue es el doble que la de Delta, a pesar de que JetBlue tenga unos ingresos y unos beneficios sustancialmente inferiores.

En este artículo nos centramos en las capacidades organizativas y en la forma en la que los líderes pueden evaluarlas y potenciar las que necesitan para generar valor intangible. Mediante casos prácticos, explicamos cómo se puede realizar una auditoría de capacidades que ofrezca una imagen global de los puntos fuertes de la organización y de las áreas en las que debe mejorar. Hemos llevado a cabo y estudiado docenas de análisis de este tipo, y hemos descubierto que la auditoría es una forma muy eficaz para evaluar los activos intangibles y representarlos de una manera concreta y susceptible de medición.

¿Qué son las capacidades organizativas?

Aunque por lo general las palabras *habilidad*, *competencia* y *capacidad* se pueden emplear indistintamente, nosotros establecemos algunas diferencias entre ellas. En las áreas técnicas nos referimos a la competencia funcional de una persona o a las competencias esenciales de una organización; en el terreno social, nos referimos a la habilidad de liderazgo de una persona o a las capacidades de una organización. Teniendo presentes estas diferencias, comparemos los niveles de análisis de una persona y de una organización, así como sus conjuntos de aptitudes técnicas y sociales:

	Individual	Organizativa
Técnica	1 Competencia funcional de una persona	3 Competencias esenciales de una organización
Social	2 Habilidad de liderazgo de una organización	4 Capacidades de una organización

En la tabla anterior, la celda individual-técnica (1) representa la competencia funcional de una persona, como la pericia técnica en marketing, finanzas o producción. La celda individual-social (2) se refiere a la habilidad de liderazgo de una persona, por ejemplo, a la hora de establecer la dirección, de comunicar una visión o de motivar a los demás. La celda organizativa-técnica (3)

abarca las competencias técnicas esenciales de una empresa; por ejemplo, una firma de servicios financieros debe saber de qué manera se tiene que gestionar el riesgo. La celda organizativa-social (4) representa el ADN subyacente de la organización, su cultura y personalidad; podría abarcar cuestiones como la innovación y la velocidad.

Las capacidades organizativas surgen cuando una empresa materializa las competencias y habilidades combinadas de los individuos que la integran. Que un profesional esté cualificado en el terreno técnico o que muestre aptitudes de liderazgo no significa que la empresa, en general, tenga necesariamente que mostrar esas mismas virtudes (si lo hace, los profesionales excelentes en esas dimensiones estarán muy motivados; si no, lo más probable es que estén frustrados). Adicionalmente, las capacidades organizativas hacen posible que una empresa convierta en resultados su conocimiento técnico. Una competencia esencial en marketing, por ejemplo, no generará valor añadido si la organización no puede promover el cambio.

No hay un listado mágico de capacidades adecuadas para todas las organizaciones. Sin embargo, hemos identificado 11, que se enumeran a continuación, que las empresas bien gestionadas suelen tener (estas empresas, por lo general, son excelentes hasta en tres de estas áreas, mientras que se mantienen al nivel de su sector en las demás). Cuando una organización queda por debajo del nivel básico en cualquiera de las 11 capacidades, es muy probable que sufra disfunciones y desventajas competitivas.

Talento: *Sabemos atraer, motivar y conservar profesionales competentes y comprometidos.* Los profesionales competentes tienen las aptitudes necesarias para hacer frente a los requisitos empresariales actuales y futuros; los profesionales comprometidos ponen en práctica estas aptitudes habitualmente y de manera previsible. La competencia se genera a medida que los líderes *compran* (adquieren nuevo talento), *construyen* (desarrollan el talento existente), *toman prestado* (acceden a los líderes del pensamiento a tra-

vés de alianzas o asociaciones), *depuran* (apartan a las personas que tienen un rendimiento deficiente) y *amalgaman* (mantienen al mejor talento). Los líderes pueden conseguir el compromiso de los profesionales asegurándose de que quienes más aporten reciban una mayor cantidad de aquellas retribuciones que más les interesan. Los medios de evaluar esta capacidad organizativa son las mediciones de productividad, las estadísticas de retención (aunque sea buena señal que los profesionales estén en el punto de mira de las firmas de selección de personal), las encuestas de empleados y la observación directa.

Velocidad: *Sabemos hacer cambios importantes rápidamente.* La velocidad está relacionada con la habilidad de la organización para reconocer las oportunidades y actuar rápidamente, ya sea a la hora de explotar nuevos mercados, crear nuevos productos, establecer nuevos contratos con los empleados o poner en práctica nuevos procesos operativos. La velocidad se puede comprobar de diversas maneras: cuánto tiempo hace falta para pasar del concepto a la comercialización, por ejemplo, o de la recopilación de datos de los clientes a los cambios en las relaciones con éstos. De la misma manera que las rotaciones de existencias indican que los activos materiales están siendo bien empleados, el ahorro de tiempo demuestra mejoras en la productividad de la mano de obra, así como un mayor entusiasmo y capacidad de respuesta ante las oportunidades. Los líderes deberían considerar la posibilidad de crear un índice de rentabilidad del tiempo invertido que les permita controlar el tiempo que hace falta para las diversas actividades y el valor que crean.

Mentalidad común e identidad de marca coherente: *Sabemos asegurar que los profesionales y los clientes tienen imágenes positivas y coherentes de nuestra organización, y que sus experiencias con nuestra organización también son positivas y coherentes.* Para calibrar la mentalidad común, pida a cada uno de los miembros de su equipo que responda a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las tres cosas más importantes por las que

queremos que nuestros mejores clientes nos conozcan en el futuro? Mida el nivel de consenso calculando el porcentaje de respuestas que coinciden con cada una de las tres cuestiones mencionadas más frecuentemente. Hemos llevado a cabo este ejercicio en cientos de ocasiones y frecuentemente hemos descubierto una mentalidad común de entre el 50% y el 60%. Las empresas líderes obtienen una puntuación que está en la banda del 80% al 90%. El paso siguiente consiste en invitar a los clientes más importantes a que nos comuniquen sus impresiones sobre la identidad de la marca. Cuanto mayor sea el nivel de coordinación entre las mentalidades internas y externas, mayor será el valor de esta capacidad.

Responsabilidad: *Sabemos obtener un elevado rendimiento de nuestros empleados.* La responsabilidad en el rendimiento se convierte en una capacidad organizativa cuando los profesionales se conciencian de que a la empresa le resulta inaceptable que no alcancen sus objetivos. Para comprobar la evolución en esta dimensión, se deben examinar las herramientas que se utilizan para gestionar el rendimiento. Si se examina un formulario de evaluación, ¿es posible imaginar la estrategia de la empresa? ¿Qué porcentaje de empleados recibe una evaluación cada año? ¿En qué medida varía la retribución en función del rendimiento del empleado? Algunas empresas afirman que aplican una filosofía de salario por rendimiento y, sin embargo, ofrecen aumentos de retribución que oscilan entre el 3'5% y el 4'5%. Este tipo de empresas no emplea el salario por rendimiento. Nosotros sugerimos que, con un incremento medio del 4%, la banda óptima para reconocer tanto el buen como el mal rendimiento debería oscilar entre el 0% y el 12%.

Colaboración: *Sabemos trabajar saltándonos los límites de demarcación para*

garantizar la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos. La colaboración tiene lugar cuando una organización, en conjunto, obtiene eficiencias de explotación mediante la agrupación de servicios y tecnologías, mediante las economías de escala o mediante la puesta en común de ideas y talento entre diferentes áreas o secciones. Se ha demostrado que la puesta en común de servicios, por ejemplo, genera unos ahorros de entre el 15% y el 25% en costes administrativos, al tiempo que se mantienen unos niveles de calidad aceptables. Teniendo en cuenta que la gran empresa media destina aproximadamente 1.600 dólares por empleado y año a gastos de administración, no resulta difícil calcular los posibles ahorros de costes producidos por los servicios compartidos. La colaboración se puede controlar en toda la organización y entre los equipos. Se puede determinar si en una organización hay verdadera colaboración si se calcula su valor desglosado. Calcule cuánto valdría cada división de su empresa para un comprador potencial, a continuación sume esas cifras y compare el valor total con su actual valor de mercado. Como orientación básica, si el valor desglosado es un 25% superior al valor actual de mercado de los activos, la colaboración no es uno de los puntos fuertes de la empresa.

Aprendizaje: *Sabemos generar y generalizar ideas que tienen consecuencias.* Las organizaciones generan nuevas ideas mediante la evaluación comparativa (es decir, observando lo que están haciendo otras empresas), la experimentación, la adquisición de competencias (contratando o preparando al personal con nuevas aptitudes e ideas) y la mejora continua. Esas ideas se generalizan cuando se desplazan a través de los límites del tiempo (de un líder al siguiente), del espacio (de una ubicación geográfica a otra) o de la división (de

una entidad estructural a otra). En el caso de las personas, el aprendizaje supone olvidarse de las prácticas antiguas y adoptar otras nuevas.

Liderazgo: *Sabemos distribuir líderes por toda la organización.* Las empresas que generan de manera consistente líderes eficaces suelen tener un claro distintivo de liderazgo, un concepto común de lo que los líderes deberían saber, ser y hacer. Los líderes de estas empresas se distinguen fácilmente de los de sus competidoras. Las personas que han trabajado en McKinsey, por ejemplo, suelen abordar la estrategia desde un especial punto de vista de consultoría; McKinsey se enorgullece del número de antiguos empleados de la empresa que llegan a ser consejeros delegados de grandes empresas. En octubre de 2003, la revista *The Economist* indicó que 19 antiguos profesionales estrella de General Electric habían añadido inmediatamente la impresionante cifra de 24.500 millones de dólares (en conjunto) a la cotización de las acciones de las empresas que los habían contratado. Se puede comprobar el distintivo de liderazgo de una organización examinando el conjunto de líderes futuros. ¿Cuántos sustitutos potenciales se tienen para los 100 empleados principales? En una empresa, la proporción entre suplentes y figuras descendió de aproximadamente 3 a 1 a 0'7 a 1 (menos de un suplente cualificado por cada uno de los 100 empleados principales) después de un proceso de reestructuración y de la eliminación de ciertos puestos que promovían el desarrollo de los profesionales. Después de percibir el daño que había sufrido el banquillo de liderazgo de la empresa, los directivos animaron a los líderes potenciales a que participaran en equipos temporales, cometidos multifuncionales y actividades de formación práctica, con lo que consiguieron modificar la proporción entre suplentes y figuras de la empresa para que fuera aproximadamente de 1 a 1.

Capacidad de conectar con los clientes: *Sabemos crear relaciones duraderas de confianza con clientes selectos.* Habitualmente se suele dar el caso de que el 20% de

Dave Ulrich, en excedencia de la University of Michigan, es presidente de la Canada Montreal Mission for the Church of Jesus Christ of Latter-day Saints. **Norm Smallwood** es co-fundador de Results-Based Leadership, una empresa de consultoría de Provo (Utah). Ulrich y Smallwood son co-autores de *Why the Bottom Line Isn't! How to Build Value Through People and Organization*.

los clientes representa el 80% de los beneficios, por lo que la capacidad de conectar con los clientes selectos es una auténtica virtud. La capacidad de conectar con los clientes puede provenir de unos equipos dedicados en exclusiva a ciertos clientes, de la existencia de bases de datos que identifiquen las preferencias o de la participación de los clientes en prácticas de recursos humanos como la selección de personal, la formación y la retribución. En los casos en los que una gran parte de la plantilla de la empresa tiene una relación o un contacto significativo con los clientes, la capacidad de conexión aumenta. Para controlar esta capacidad, es necesario identificar a los clientes principales y examinar la evolución de la proporción de estos clientes importantes a lo largo del tiempo. Las encuestas sobre el servicio realizadas a los clientes habituales permiten averiguar cómo perciben los clientes la capacidad de conexión de la empresa.

Unidad estratégica: *Sabemos articular y compartir una perspectiva estratégica.* La unidad estratégica se crea en tres niveles: intelectual, de comportamiento y de procedimiento. Para controlar esta unidad en el plano intelectual, es necesario asegurarse de que los profesionales, desde el nivel superior hasta el inferior, saben cuál es la estrategia y los motivos por los que es importante. Se puede reforzar este tipo de entendimiento común mediante la repetición de mensajes sencillos y se puede medir calibrando la consistencia que muestran los profesionales cuando se les pregunta sobre la estrategia de la empresa. Para calibrar la congruencia estratégica en el plano de comportamiento, se les puede preguntar cuánto tiempo dedican a tareas de apoyo de la estrategia y si se suele prestar atención –y poner en práctica– a sus sugerencias de mejora. Por lo que respecta al proceso, es necesario invertir continuamente en los procedimientos que sean esenciales para la estrategia. Por ejemplo, Disney debe prestar una constante atención a cualquier práctica que esté relacionada con la experiencia de servicio del cliente: tiene que garantizar que sus parques de atracciones son en todo momento segu-



ros, que están limpios y que los visitantes pueden recibir orientaciones adecuadas de cualquier profesional.

Innovación: *Sabemos poner en práctica novedades, tanto de contenido como de proceso.* La innovación, ya sea en productos, procesos administrativos, estrategias empresariales, estrategias de canal, extensión geográfica, identidad de marca o servicio al cliente, se centra en el futuro más que en los aciertos del pasado. Incita a los profesionales, deleita a los clientes y genera confianza entre los inversores. Esta capacidad se puede examinar mediante un índice de vitalidad (por ejemplo, uno que registre los ingresos o los beneficios generados por productos o servicios creados en los tres últimos años).

Eficiencia: *Sabemos gestionar los costes.* Aunque no es posible alcanzar la prosperidad mediante el ahorro en costes, no es muy probable que los líderes que

no son capaces de gestionar los costes tengan la oportunidad de incrementar sus ingresos. Es posible que la eficiencia sea la capacidad más fácil de supervisar. Las existencias, la mano de obra directa e indirecta, el capital empleado y los costes de los bienes vendidos aparecen reflejados en los balances y en las cuentas de resultados.

Realizar una auditoría de capacidades

De la misma manera que la auditoría se encarga de supervisar la evolución de los flujos de efectivo y que la evaluación de 360 grados examina los comportamientos de los líderes, la auditoría de capacidades puede servir para controlar los activos intangibles de la empresa. Pondrá de relieve cuáles son los más importantes a la vista del historial y la estrategia de la empresa, medirá qué

actuación está teniendo la empresa con respecto a estas capacidades y conducirá a un plan de actuación para mejorar. Este ejercicio puede ser útil para la organización en su conjunto, para una unidad de negocio o para una región. De hecho, cualquier parte de una empresa que tenga una estrategia para generar resultados financieros o resultados relacionados con el cliente puede llevar a cabo una auditoría, siempre que cuente con el apoyo del equipo de liderazgo. A continuación examinaremos las diversas etapas del proceso y las iremos describiendo a medida que examinemos las experiencias de dos empresas que han llevado a cabo recientemente auditorías de ese tipo –Boston Scientific (un fabricante de aparatos médicos) e InterContinental Hotels Group– y las acciones que pusieron en práctica como consecuencia de lo que descubrieron.

La empresa Boston Scientific, con sede en Massachusetts, ha disfrutado de un sólido crecimiento durante los últimos 25 años. En particular, su división internacional genera aproximadamente el 45% de los ingresos de la empresa y el 55% de sus beneficios. Sin embargo, en el año 2003, los directivos seguían interesados en descubrir formas de mejorar el éxito de la división, por lo que Edward Northup, presidente de Boston Scientific International, decidió que su equipo de liderazgo llevara a cabo una auditoría de capacidades.

El primer paso consistió en identificar las áreas que eran esenciales para alcanzar los objetivos del grupo. Utilizando como punto de partida las 11 capacidades genéricas que se han descrito anteriormente, los líderes de Boston Scientific adaptaron las formulaciones para que se ajustaran a las necesidades de su empresa (sea cual sea la forma en la que se ha creado el listado, las capacidades de la auditoría deben ser un reflejo de las que hacen falta para cumplir las promesas estratégicas de la empresa en cuestión). A continuación, para evaluar los resultados alcanzados por la organización en esas capacidades, los directivos de la división internacional,

Cómo llevar a cabo una auditoría de capacidades

Una auditoría de capacidades le ayudará a determinar –y, en última instancia, a potenciar– el valor intangible de su organización. En primer lugar, seleccione una unidad de negocio (fábrica, división, región, zona, sector, etc.). Después, utilizando como guía las preguntas que sugerimos a continuación y teniendo en cuenta su estrategia empresarial general, evalúe el rendimiento de la unidad en cada una de las capacidades organizativas (0 = el peor; 10 = el mejor) y clasifique las capacidades por orden desde el punto de vista de la mejora que se necesita (1 = máxima prioridad; 2 = prioridad de segundo nivel, etc.).

Capacidades organizativas	Preguntas	Evaluaciones	Clasificaciones
Talento	¿Tienen nuestros profesionales las competencias y el compromiso necesarios para materializar la estrategia empresarial en cuestión?		
Velocidad	¿Somos capaces de actuar con celeridad para lograr que se produzcan cosas importantes rápidamente?		
Mentalidad compartida e identidad de marca coherente	¿Tenemos una cultura o identidad que refleje lo que defendemos y nuestra forma de trabajar? ¿Es compartida por los clientes y los profesionales?		
Responsabilidad	¿Es importante el alto rendimiento hasta el punto de que podemos garantizar la ejecución de la estrategia?		
Colaboración	¿Hasta qué punto colaboramos para conseguir eficiencia y aprovechamiento?		
Aprendizaje	¿Se nos da bien generar ideas nuevas que tengan repercusión y generalizar esas ideas de modo que se superen los diferentes límites de demarcación?		
Liderazgo	¿Tenemos un distintivo de liderazgo que oriente a los directivos con respecto a los resultados que deben conseguir y el modo de conseguirlos?		
Capacidad de conectar con los clientes	¿Creamos relaciones de confianza duraderas con clientes selectos?		
Unidad estratégica	¿Comparten nuestros profesionales una agenda intelectual, de comportamiento y de procedimientos con respecto a nuestra estrategia?		
Innovación	¿Qué tal se nos da innovar en materia de producto, estrategia, canal, servicio y administración?		
Eficiencia	¿Reducimos los costes gracias a la atenta gestión de los procesos, las personas y los proyectos?		

junto con sus jefes y colaboradores y un grupo de colegas directivos de otras divisiones, completaron una breve encuesta *on-line*. La encuesta, que era una adap-

tación del cuestionario genérico que se muestra en el recuadro “Cómo llevar a cabo una auditoría de capacidades”, estaba compuesta por 20 preguntas,

con espacio para realizar comentarios. Con relación a cada capacidad, se pidió a los encuestados que calificaran, en una escala del uno al cinco, los resultados actuales del grupo, así como el nivel que tendría que alcanzar la división para poder cumplir sus objetivos. Este ejercicio puso de manifiesto las divergencias entre las capacidades actuales y las capacidades que se deseaba alcanzar. Por ejemplo, en la dimensión de unidad estratégica –la medida en la que los empleados conocían y estaban de acuerdo con la estrategia–, la puntuación que se había alcanzado en la práctica era 0,91 puntos inferior a la puntuación que se debía alcanzar para tener el rendimiento deseado. Los encuestados también tenían que indicar las dos capacidades que más afectaban a la capacidad del grupo para cumplir sus promesas relacionadas con el cliente y sus promesas financieras.

Los líderes examinaron los resultados de la encuesta en una convención que tuvo lugar fuera de las instalaciones de la empresa. Para abordar la divergencia en el terreno de la unidad estratégica, formularon un enunciado de estrategia más claro que acentuaba el interés del grupo por el servicio y la rentabilidad. Después, antes de elaborar un plan de mejora general, definieron las capacidades que resultarían más importantes para poner en práctica la estrategia. No optaron obligatoriamente por las capacidades que habían obtenido puntuaciones más bajas en cuanto al rendimiento actual. Por ejemplo, aunque el grupo había mostrado una relativa debilidad en el aspecto de aprendizaje e innovación, los líderes no creyeron que esas capacidades fueran esenciales para alcanzar los objetivos del grupo, porque la división era básicamente una sección de ventas, márketing y distribución de la empresa. Sin embargo, aunque la división había obtenido una puntuación elevada en talento (véase el recuadro “¿Genera resultados el talento?”), los líderes decidieron invertir para desarrollar más esta capacidad, ya que era esencial para el éxito; en concreto, se centraron en reforzar las aptitudes de márketing y en generar unas capacida-

des que les permitieran dirigirse a un grupo más amplio de clientes. También lanzaron un proyecto con el fin de generar un distintivo de liderazgo, para lo cual tomaron como punto de partida un nuevo modelo de alto rendimiento. Por último, empezaron a evaluar la solidez del banquillo que tenía que servir de apoyo a ese distintivo de liderazgo y para ello empezaron con los tres presidentes regionales de la organización.

Lo que se pretende, en pocas palabras, no es potenciar las capacidades en las que se tienen peores resultados, sino identificar y potenciar las capacidades que vayan a tener la repercusión más intensa y más directa en la puesta en práctica de la estrategia.

El InterContinental Hotels Group (IHG), con sede en Berkshire (Inglaterra), llevó a cabo su auditoría en toda la empresa. A finales de 2002 y principios de 2003, la organización mundial, recientemente escindida del Bass Group,

se enfrentaba a unos costes generales sobredimensionados en el competitivo sector hotelero, sufría el declive de los desplazamientos de negocios y de ocio a causa de la recesión económica mundial y de la difusión de la gripe asiática, llevó a cabo un cambio de marca (de la anterior Six Continents) y tuvo que librar una batalla ante el intento de absorción hostil por parte del emprendedor británico Hugh Osmond. Mark Finnla, analista de Deutsche Bank, indicaba en su informe de enero de 2003 que los hoteles “están afectados por una incapacidad crónica para alcanzar el rendimiento debido [...] y generan menos de un tercio de lo que deberían generar”. En un esfuerzo por mejorar el rendimiento, el consejero delegado Richard North inició una “revisión organizativa”.

Al igual que en el Boston Scientific International, el proceso de auditoría comenzó con una recopilación de im-

¿Genera resultados el talento?

En una encuesta *on-line* diseñada para evaluar las capacidades de su división, los directivos de Boston Scientific International pidieron a los encuestados que respondieran a la siguiente pregunta aplicando una escala del uno al cinco, en la que uno significaba “no, en absoluto” y cinco significaba “claramente sí”:

“¿Se aseguran los líderes internacionales de que cuentan con el mejor talento necesario para llevar a la práctica su estrategia?”. Las respuestas fueron positivas; no obstante, revelaron que había espacio para la mejora en esta área fundamental.

Este ejercicio convirtió en tangibles los puntos fuertes y los puntos débiles intangibles del grupo internacional. Puso en conexión las diferentes concepciones que tenían los directivos de diferentes partes de Boston Scientific –integradas y no integradas en el grupo internacional– acerca de las capacidades de la división y proporcionó una línea de referencia con respecto a la cual se podía medir la incidencia de futuras inversiones en esas capacidades. Los líderes tienen pensado repetir la operación dentro de un año, para descubrir si sus inversiones han servido para algo.

Encuestados	Puntuaciones de talento
Comité directivo	4'00
Comité de operaciones	3'50
Líderes <i>senior</i> de márketing	4'00
Personal <i>senior</i> internacional	4'60
Otros líderes funcionales	3'67
Puntuación media	3'95

presiones de múltiples fuentes: directivos, profesionales de todos los niveles y titulares de franquicias que gestionaban y eran propietarios de los hoteles en cuestión. La información fue recopilada por un equipo de diseño y de revisión organizativa compuesto por profesionales de gran potencial de todas las regiones. Con el apoyo de asesores externos, los miembros del equipo trabajaron con dedicación exclusiva en el proceso de revisión durante varios meses antes de presentar sus recomendaciones al comité ejecutivo de IHG. Atendiendo a esta revisión, la eficiencia, es decir, la reducción de costes, se convirtió rápidamente en una prioridad. Los costes de la empresa eran entre un 15% y un 20% superiores a la media del sector, por lo que IHG adoptó rápidamente medidas para optimizar sus operaciones en diferentes regiones, creando un centro de servicios comunes y coordinando las funciones financieras, de recursos humanos y corporativas.

Los directivos de IHG también analizaron las capacidades que serían esenciales para alcanzar el éxito en el futuro, evaluando las capacidades que existían actualmente y las que se deseaba tener en el futuro en función de las áreas en las que la empresa tenía que contar con unas aptitudes excelentes a escala internacional, aquéllas en las que tenía que ser superior al sector y aquéllas en las que tenía que alcanzar el nivel medio del sector para disfrutar de una eficiencia en términos de coste de nivel óptimo (en el recuadro “Una instantánea de los resultados de la auditoría de capacidades de IHG” se muestra un desglose visual de las áreas examinadas).

Las capacidades que se revisaron sirvieron de apoyo a la prioridad general de la eficiencia. Los líderes decidieron, por ejemplo, que la empresa tenía que alcanzar un nivel de excelencia internacional en el ámbito de la colaboración. En el marco de este impulso estratégico, IHG renunció a su estructura descentralizada, en función de la cual cada región operaba de manera independiente y era responsable de su propio presupuesto y régimen de explotación,

Una instantánea de los resultados de la auditoría de capacidades de IHG

Los directivos de InterContinental Hotels Group eligieron las capacidades que serían más importantes para el éxito futuro de la empresa y después se dedicaron a recopilar impresiones sobre los resultados que obtenía IHG en ellas. El gráfico adjunto indica los niveles reales y los niveles que se deseaba alcanzar. En las capacidades que se señalaron como esenciales para alcanzar la excelencia de categoría internacional, IHG tenía que llevar a cabo sustanciales inversiones en mejoras. En las áreas que exigían un rendimiento de categoría superior, tenía que realizar inversiones, aunque no tan cuantiosas. En lo tocante a las capacidades en las que IHG únicamente tenía que alcanzar el nivel medio del sector, la empresa ya daba la talla y, por tanto, podía centrarse en la eficiencia y en la reducción de costes.

y se convirtió en una entidad empresarial unificada cuyas regiones tenían que cooperar para resolver los déficit presupuestarios, los problemas planteados por las tecnologías de la información y otras cuestiones similares. Mediante la colaboración entre diferentes regiones y hoteles, IHG optimizó sus operaciones y pudo ahorrar más de 100 millones de dólares al año. Al centrarse en la divergencia existente entre las capacidades que existían en aquel momento y las capacidades que se deseaba tener para el futuro, los líderes de la empresa pudieron determinar qué áreas iban a recabar la atención del liderazgo.

Este nuevo enfoque hizo posible que IHG rechazara el intento hostil de adquisición, se escindiera con éxito, incrementara la cotización de sus acciones un 71% desde abril de 2003 hasta febrero de 2004 y superara los resultados del FTSE en una proporción de dos a uno, al tiempo que dotaba de nuevas energías a la cultura de la empresa. Una encuesta mostró un espectacular aumento de los ánimos de los profesionales y de la confianza entre los líderes de la empresa. Asimismo, la calidad de la gestión ha dejado de ser objeto de debate público.

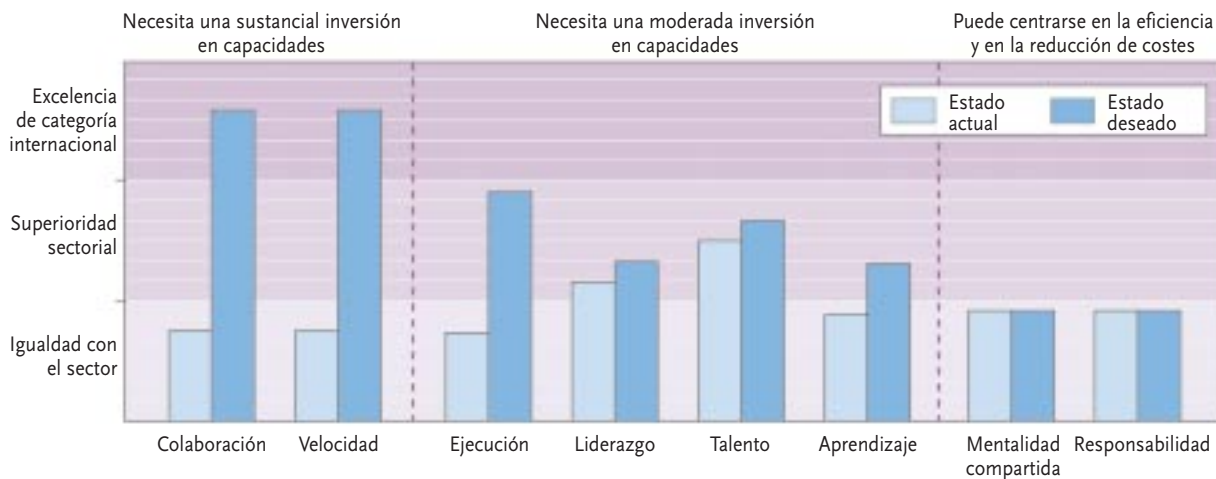
Lecciones aprendidas

No hay dos auditorías que sean exactamente iguales, pero nuestra experiencia nos muestra que, en general, existen

formas correctas e incorrectas de abordar el proceso. Se irá por el buen camino si se tienen en cuenta unas cuantas indicaciones generales.

Centre su atención. Es mejor alcanzar la excelencia en unas cuantas capacidades selectas que diluir la energía del liderazgo entre muchas capacidades. Los líderes deberían elegir un máximo de tres capacidades a las que deberían dedicar su tiempo y su atención; deberían aspirar a conseguir, por lo menos en dos de ellas, una categoría excelente a escala mundial. Esto significa identificar las capacidades que tienen más probabilidades de generar repercusión y que van a ser más sencillas de poner en práctica, y establecer las prioridades en consecuencia (Boston Scientific eligió el talento, el liderazgo y la velocidad; IHG se centró en la colaboración y la velocidad, ya que los líderes de la empresa tenían la impresión de que trabajar más deprisa contando con la colaboración de varias funciones les permitiría alcanzar sus objetivos estratégicos y financieros). Las restantes capacidades identificadas en la auditoría deberían alcanzar un nivel de paridad con el sector. Los inversores raramente se conforman con que una organización alcance o supere levemente el nivel promedio en todas las áreas; por el contrario, quieren que tenga una identidad distintiva que esté coordinada con su estrategia.

Sea consciente de la interdependencia de las capacidades. Aunque es nece-



sario estar centrado, también es importante comprender que las capacidades dependen unas de otras. Aunque se deba elegir un máximo de tres para centrar en ellas la máxima atención, con frecuencia será necesario combinar las más importantes. Por ejemplo, la velocidad no será suficiente por sí sola; probablemente será necesario un aprendizaje rápido, una innovación rápida o una colaboración rápida. A medida que mejore cualquier capacidad, esa mejora generará mejoras en otras capacidades. Partimos de la base de que ninguna capacidad se puede potenciar sin líderes, por lo que potenciar cualquiera de las capacidades permitirá a su vez potenciar el liderazgo en general. A medida que mejore la capacidad de liderazgo, irán surgiendo diferentes cuestiones relacionadas con el talento y la colaboración, y, en el proceso de resolver estas cuestiones, la empresa suele reforzar su responsabilidad y su capacidad de aprendizaje.

Aprenda de los mejores. Compare su organización con empresas que hayan alcanzado un nivel de categoría mundial en las capacidades que ha elegido como objetivo. Es muy posible que estas empresas no pertenezcan al mismo sector al que pertenece su organización. Por tanto, normalmente es útil buscar sectores análogos en los que las empresas hayan desarrollado una solidez extraordinaria en las capacidades que desea usted potenciar. Por ejemplo, los hoteles y las líneas aéreas tienen

muchas diferencias, pero son comparables en lo relativo a diferentes factores: aprovechar al máximo los activos de capital, agradar a los viajeros, emplear a profesionales que ofrecen servicios directamente, etc. La ventaja de centrar la atención en empresas de otros sectores a la hora de identificar modelos es que resulta posible imitarlas sin competir con ellas. Esto hace que sea mucho más probable que se muestren mucho más dispuestas que sus competidores a compartir sus teorías con usted.

Genere un ciclo virtuoso de evaluación e inversión. Una evaluación rigurosa hace posible que los directivos de la empresa determinen cuáles son las capacidades necesarias para alcanzar el éxito, lo que a su vez les permite decidir en qué áreas se deben realizar las inversiones. A lo largo del tiempo, las repeticiones del ciclo de evaluación-inversión generarán una línea de referencia que será útil a efectos de evaluación comparativa.

Compare las percepciones de capacidad. Al igual que el *feedback* de 360 grados en las evaluaciones de liderazgo, las auditorías de capacidades en ocasiones revelan percepciones divergentes de la organización. Por ejemplo, es posible que los empleados o los clientes no coincidan con la impresión de la alta dirección con respecto a la existencia de una mentalidad compartida. Consiga que los interesados participen en los planes de mejora. Si los inversores ofrecen unas calificaciones deficientes en diver-

sas capacidades, por ejemplo, es posible que al consejero delegado o al director financiero le interese reunirse con ellos para abordar planes específicos de actuación que permitan avanzar.

Combine las capacidades con la materialización de resultados. Los líderes no pueden limitarse a hablar sobre las capacidades; tienen que ponerlas en práctica. La retórica no debe ir más allá que la acción. Las expectativas de mejora deben quedar explícitamente expuestas en un plan detallado. Una manera de lograrlo consiste en reunir a los líderes durante medio día para poner de manifiesto las cuestiones que deben ser abordadas en el plan: ¿qué resultados susceptibles de medición queremos alcanzar con esta capacidad?, ¿quién es responsable de la materialización de esos resultados?, ¿cómo vamos a comprobar los progresos que obtenemos a la hora de potenciar o de adquirir esta capacidad?, ¿qué decisiones podemos adoptar inmediatamente para promover la mejora?, ¿qué acciones podemos adoptar en nuestra condición de líderes para promover esta capacidad?, etc. Estas acciones pueden consistir en el desarrollo de programas educativos o de formación, en el diseño de nuevos sistemas de gestión del rendimiento o en la puesta en práctica de cambios estructurales para poder albergar las capacidades necesarias. Los mejores planes de capacidades especifican las acciones y los resultados que se van a producir en un marco temporal de 90 días. Es posible

que los profesionales de recursos humanos sean los arquitectos, pero los directivos son los jefes de obra responsables de que sus planes se hagan realidad.

No cometa el error de invertir insuficientemente en los aspectos intangibles de la organización. Frecuentemente los líderes caen en la trampa de centrarse en lo que más fácil resulta de medir, en lugar de fijarse en lo que más se necesita corregir. Examinan balances que recogen los beneficios, el valor económico añadido u otros datos económicos, pero se desentienden de los factores organizativos subyacentes que pueden añadir valor. En ocasiones, los objetivos de capacidad pueden ser muy específicos, como ocurría con el interés que tenía IHG por la eficiencia.

No confunda las capacidades con las actividades. Una capacidad organizativa surge de un conjunto de actividades, no de un cometido aislado. Por tanto, la formación en materia de liderazgo, por ejemplo, debe ser interpretada desde el punto de vista de las capacidades a las que contribuye, no únicamente de la actividad que tiene lugar. En lugar de preguntar qué porcentaje de líderes ha recibido 40 horas de formación, pregunte qué capacidades ha creado la formación en materia de liderazgo. Para potenciar la velocidad, los líderes de IHG introdujeron cambios en la estructura de la empresa, en los procesos de elaboración de presupuestos, en el sistema de retribución y en otras prácticas de gestión. Prestar atención a las capacidades hace posible que los líderes no traten de identificar soluciones simplistas y aisladas para problemas empresariales complejos.


•••

Pocas personas dudarán de que los activos intangibles son importantes. No obstante, puede resultar muy complicado medirlos e incluso más difícil comunicar su valor a los interesados. Una auditoría es una forma de conseguir que las capacidades sean visibles y significativas. Ayuda a los directivos a evaluar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, permite que los líderes principales definan la estrategia,

Exposición paso a paso del proceso de auditoría

Aunque los aspectos específicos de la auditoría de capacidades serán diferentes de una empresa a otra, los líderes deberían seguir estas cinco etapas básicas:

- 1 **Determinar qué parte de la empresa debe someterse a auditoría.** Puede ser una división, una región o toda la empresa (cualquier unidad que sea responsable de la materialización de una estrategia).
- 2 **Crear el contenido de la auditoría.** Adaptar las 11 capacidades genéricas que se han señalado en este artículo a los requisitos de la organización (tal vez sea necesario añadir la "calidad", por ejemplo). Una plantilla de auditoría elaborada a medida ofrecerá la información más precisa.
- 3 **Recopilar datos de múltiples grupos sobre las capacidades actuales y las que se desea alcanzar.** Esta información se puede recopilar en diferentes grados.
 - Si se desea únicamente una evaluación de 90 grados, será necesario recopilar datos únicamente del equipo directivo de la unidad que sea objeto de auditoría. Este método es rápido, pero frecuentemente resulta engañoso, ya que los auto-informes de los líderes pueden carecer de objetividad.
 - Si se desea una evaluación de 360 grados, será necesario recopilar datos de múltiples grupos de la empresa. Es posible que los diferentes grupos indiquen cosas muy diferentes, como ocurrió en Boston Scientific International, por lo que esta técnica puede ofrecer percepciones que en otro caso se pasarían por alto.
 - Si se desea una evaluación de 720 grados, será necesario recopilar información no sólo del interior de la empresa, sino también de grupos exteriores. Entre los asesores externos pueden estar los inversores, los clientes o los proveedores. Estos grupos son importantes porque son los más interesados en los activos intangibles de la organización. InterContinental Hotels Group llevó a cabo en cierta medida una evaluación de 720 grados, al incorporar a los titulares de algunas franquicias a su muestra de datos.
- 4 **Sintetizar los datos para identificar las capacidades más importantes a las que debe prestar atención la dirección.** Se debe tratar de identificar pautas en los datos y centrar la atención de los líderes en un máximo de tres capacidades que sean necesarias para materializar los objetivos de la estrategia. Habrá que identificar las capacidades que tengan mayor repercusión y que sean más fáciles de mejorar.
- 5 **Estructurar un plan de actuación con etapas claras y con medidas que se puedan supervisar, y nombrar a un equipo que se encargue de la tarea de materializar las capacidades esenciales.** Entre las acciones pueden estar la coordinación de las actividades educativas o de formación, el establecimiento de normas de rendimiento, la creación de equipos especiales o de otras unidades organizativas en las que se integren los que estén llevando a cabo el trabajo, o la inversión en tecnología que sirva de base a la capacidad. Habrá que establecer un calendario de 90 días para la ejecución del plan.

sirve de apoyo a los directivos de nivel intermedio a la hora de poner en práctica la estrategia y hace posible que los líderes de primera línea se encarguen de hacer realidad los planes. Además, ayuda a los clientes, a los inversores y a los empleados a reconocer el valor intangible de la organización. 

«Aprovechar las capacidades». © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título "Capitalizing on Capabilities". Referencia n.º 2360.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 7342 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial