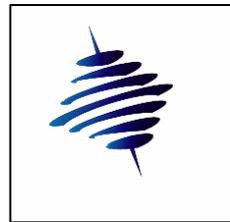


# EL CAOS y el KAYROS



Por: **Eleodoro Ventocilla Cuadros**

Presidente  
DKV Asociados, C.A.

[www.dkvgroup.com](http://www.dkvgroup.com)



**El contenido del presente documento es propiedad intelectual de DKV Asociados, C.A. y está prohibida su reproducción sin previa autorización de nuestra empresa**

## El Caos y el Kayrós

*Eleodoro Ventocilla,*

*La primera versión del presente artículo fue escrita en Noviembre de 1993,  
y su versión actual, con ligeras modificaciones, es de Agosto del año 2000*

---

*La nuestra es la generación del cambio constante, de la caída de los sistemas, de la volatilidad de las estructuras y el caos como expresión externa de las transformaciones. Es también la generación de la imaginación y las realizaciones imposibles. Nunca se había inventado tanto en tan poco tiempo. El noventa por ciento de los sabios que ha tenido la humanidad están vivos. Vivimos en un período de Kayrós, que anuncia oportunidades sin límite para quienes interpretan las señales de los tiempos y se hacen cargo de construir su propio contexto.*

---

Yo nací en el Perú, en la ciudad de Lima, a orillas del mar Pacífico que de Pacífico tiene muy poco. Este mar es oscuro, frío y agitado y ahí aprendemos desde pequeños a correr olas, porque el que no aprende a correr olas se queda en la playa y se pierde la diversión. Una vez que uno aprende a correr olas, el juego consiste en buscar las mejores, que usualmente son las más grandes. Hoy vivo en Venezuela, en la ciudad de Caracas, cerca del mar Caribe: un mar luminoso, cálido y calmo en el cual mis hijos aprendieron a nadar. Aquí la diversión solía ser distinta, consistía en tomar sol y recorrer las barreras de coral observando los peces de colores. Pero, quienes viven a orillas del mar Caribe saben que, periódicamente, el horizonte se oscurece y llega el tiempo de los huracanes y, entonces como todos sabemos, es mejor no ir a la playa. Sin embargo, últimamente la agitación se ha vuelto constante – no sólo en el mar caribe – y creo que ha llegado el momento de enseñarle a mis hijos a correr olas para que no se pierdan la diversión.

Correr olas, en el mundo contemporáneo, implica contar con buenos mapas: para ubicar las mejores playas y las mejores olas, para reconocer por donde vienen y a donde van. A esto hoy en día le llamamos estrategia. Lo cual involucra, también, el proveerse una buena tabla de correr olas: una organización apta para afrontar períodos turbulentos y obtener de ellos el mayor rendimiento. Significa en definitiva, desarrollar habilidades específicas para responder con el mejor desempeño y sin hacerse daño, a los requerimientos cambiantes de los tiempos que nos toca vivir. De esto trata esta exposición y cada uno de ustedes hallará en ella diferente valor, en algunas cosas se reconocerán y en otras verán oportunidades que no reconocían, escucharán un lenguaje algo distinto y observarán que ya mucho de él se ha vuelto parte de su lenguaje cotidiano; pero, sobre todo, encontrarán vías para traducir en acciones concretas lo que, sin duda, será un cambio que enriquecerá nuestros mapas para encontrar caminos en el caos.

## 1. El Ser Humano, la Organización y el Entorno.

*“Mientras perseguimos lo inalcanzable  
hacemos imposible lo realizable”  
(Robert Ardrey)*

Hay algo que ya todos sabemos, y es que, en última instancia todo comienza con la necesidad sentida por cada individuo. Tener necesidades y buscar satisfacerlas es algo natural. Sin embargo, la mayor parte de nuestras necesidades actuales no son naturales, las hemos inventado. Sabemos, también, que nuestras necesidades se satisfacen en interacción con el medio ambiente y éste no sólo es natural: nacemos, vivimos y morimos en un “ecosistema” de organizaciones que nosotros mismos hemos creado. Los recursos para la satisfacción de nuestras necesidades están disponibles en el medio ambiente – natural o artificial – y en nosotros mismos ( dice Virginia Satir: que “Todas las personas tienen los recursos que necesitan para ser felices”); el problema es desbloquear el acceso a los recursos y a la capacidad de crear recursos. Para acceder y crear recursos el ser humano desarrolla estrategias, una de ellas es la organización y la última que ha inventado es el sistema global. Cada sistema que creamos nutre el patrimonio cultural de la humanidad y, a la vez, lo hace más complejo.

El ser humano como ser vivo posee cuatro funciones básicas: Conservarse, Nutrirse, Reproducirse y Autopropulsarse (Feldenkrais) las que, por su naturaleza, tienen distinta exigencia temporal: Conservarse es tarea constante por cuanto la vida puede perderse en un segundo, Reproducirse es tarea eventual. Y, estas funciones son algo que todavía el Ser Humano no ha logrado que sus sistemas y organizaciones hagan por si solos. Por tanto, cada vez que crea un sistema o una organización, debe entregarse a la tarea de, conservarla, nutrirla, reproducirla y propulsarla.

Entre los sistemas que el ser humano ha creado, la organización es el instrumento más poderoso que ha inventado, con ella hacemos la paz y con ella hacemos la guerra. Sin embargo, las estrategias (organizaciones, sistemas) que fueron aptas, para la satisfacción de necesidades en un determinado momento, están probando no serlo en la circunstancia actual. Resultan inhábiles para acceder los recursos requeridos para conservarlas, nutrirlas y propulsarlas. La velocidad del cambio amenaza la viabilidad de nuestros sistemas y ello nos produce una creciente incertidumbre.

De ser posible, la solución consistiría en encontrar “nichos protegidos” de la turbulencia externa, pero ya no es posible ponerse al margen (quedarse en la playa). El cambio, hoy en día, abarca todo nuestro entorno, y es con los datos que de él emergen que debemos tomar las “decisiones adecuadas y oportunas” (Kayrós) que nos permitirán hacer de nuestras organizaciones: sistemas que perduren en el tiempo.

¿ Cuáles son las principales señales que no llegan del entorno?. Como recurso puramente analítico podemos distinguir tres frentes de cambio fundamentales:

- Cambios en el ambiente Socio-Económico.
- Cambios en el ambiente Socio-Técnico.
- Cambos en el ambiente Socio-Político.

## 1.1 Los Cambios en el Entorno Socio-Económico:

Según Drucker, la economía ya cambió. De la misma manera en que la Economía de Competencia sustituyó a las Economías Complementarias del siglo pasado, hoy hemos abandonado la Economía de Competidores para entrar en una Economía de Adversarios. En esta economía no se trata ya de competir por la preferencia de una “masa de consumidores” sino desplazar a los adversarios del espacio económico en que se encuentran los recursos vitales para la supervivencia de la organización. Esta economía de adversarios ha producido, necesariamente, una reconfiguración de las redes financieras y de comercio en las que la permanencia de los actores, en un mismo espacio y por largos períodos de tiempo, ya no está como antes asegurada por el tamaño actual o el éxito pasado: quiebras, fusiones, adquisiciones hostiles, re-dimensionamientos, des-inversiones son hoy palabras tan usuales como lo fueron: crecimiento, diversificación, expansión e inversión. La gramática del lenguaje de los negocios ha cambiado y el lenguaje – no lo olvidemos- es el primer ordenador social.

Las señales que recibimos indican que ya es un hecho:

- La **globalización** creciente de la economía, expresada en una tendencia a configurar un solo mercado mundial, en un camino que en el que la configuración de bloques de comercio parece ser la última manifestación de resistencia de quienes aún no están listos para beneficiarse de la apertura. En esta tendencia las ventajas comparativas estáticas, expresadas en las transacciones económicas basadas en las materias primas tradicionales, serán progresivamente desplazadas por la construcción de ventajas competitivas, expresadas en el hecho de que sólo aquellos que puedan ofrecer y sostener en el mercado una diferencia inimitable, permanecerán en el mercado. Esa diferencia inimitable, cada vez más deberá sustentarse en la capacidad de efectuar transacciones económicas con los productos y servicios asociados al conocimiento para ser competitivas en el nivel global. Sólo las empresas portadoras de ventajas competitivas globales, permanecerán porque, a pesar vocación retardataria de los sectores más atrasados de la sociedad, la **apertura** económica de las naciones, y de América Latina en particular, continuará y eso, más temprano que tarde, traerá a nuestro patio la competencia de los mejores del mundo. Frente a esta realidad, la opción contraria será sumarse a los marginados de los procesos económicos globales y , ciertamente, algunos lo harán.
- El creciente reconocimiento del **Mercado** como mecanismo más poderoso para el estímulo de la producción y la asignación de los recursos del planeta, conllevará el fortalecimiento de un **Estado distinto** que se concentrará en las áreas asociadas a la promoción de una ética de desarrollo, la preservación del orden legal, el arbitraje en los conflictos sociales y la creación de contextos para la creación de riqueza y el fortalecimiento de los más débiles, sobre todo en aquellos aspectos ligados a la Educación, la Salud, la Seguridad y la promoción de la Libertad y la Justicia. En este campo, se presentarán crecientes divergencias ideológicas con que aquellos que tradicionalmente han sustentado su poder en la acción de reparto y el clientelismo populista; las cuales tendrán vigencia en la sola medida en que puedan mantener su acceso sin restricciones a los recursos del Estado.
- La **competencia basada en el Valor Agregado y la Velocidad de Respuesta** en referencia a estándares mundiales será la norma para lograr el acceso a los recursos necesarios para mantener vivas

las organizaciones, toda vez que, cada vez será más difícil lograr la diferenciación competitiva centrándose tan solo en los productos y servicios tradicionales.

- Con el acceso explosivo a **Internet**, las personas, cada vez más, pagarán por adquirir “**Experiencias gratificantes**” y no únicamente productos y servicios. Ello terminará incidiendo en el diseño de los centros y portales de transacciones en línea generando interfaces amigables y auto-gestionadas que, en definitiva llevarán a una creciente transferencia del control, de las formas de transacción, de las empresas a los clientes. Crear Valor económico en el mundo virtual, se constituirá en uno de los retos más interesantes y abiertos a la creatividad de la nueva economía. Como en toda transición veremos caer a muchos pioneros en la batalla por abrir los nuevos territorios y, en aquellos que se consoliden, veremos prosperar a los nuevos colonos. Será difícil, para las empresas de la economía real, abstenerse de responder al reto que les llegará desde la nueva economía y será la hora de las oportunidades para aquellos que sepan establecer el enlace entre estos dos mundos.
- La constitución de **Redes de Empresas**, sustentadas en alianzas estratégicas con proveedores, clientes y empresas complementarias, darán forma a las barreras competitivas que las pequeñas y medianas empresas estructurarán frente a la competencia de los gigantes transnacionales; y serán, probablemente, las configuraciones que ésta últimas deberán adoptar para mantenerse viables.
- La difusión de una ética del **Desarrollo Sustentable y la Responsabilidad Integral**, en un mundo cada vez más consciente de los riesgos ecológicos, sus costos y las enormes oportunidades – incluso de negocio – que conlleva la preservación del ambiente y los recursos que lo integran, en particular, de aquellos que siempre se pensó que no jugaban un papel en el comercio mundial, al ser tratados como bienes gratuitos – el agua, el aire, la capa de ozono, el ciclo de carbón, los mares, la selva húmeda tropical – y que hoy se han vuelto críticos por cuanto posibilitan la función económica más básica, como es el permitir la sobrevivencia del género humano.

## 1.2 Los cambios en el Entorno Socio-Técnico:

A los cambios en la economía se añaden los cambios en la tecnología. Definitivamente tenía razón Leontieff cuando decía que a la fórmula tradicional de la situación económica como función de la combinación de los factores de la producción: Capital, Trabajo y Tierra, debía añadirse la Tecnología; o como, desde otra perspectiva lo expresa Handy: en el futuro, el núcleo de las empresas exitosas estará formado por su capacidad de Agregar Valor y esta será una función de su dotación de: Inteligencia, Información e Ideas ( $I^3 = AV$ ). Todo lo cual conduce al mundo de **El Conocimiento y los Medios que se utilizan para ejecutar las tareas: La Tecnología**, y esta expresa tendencias aceleradas a:

- **La miniaturización**, cada vez mayor de los productos de la electrónica, lo cual incide en la creciente **personalización y portabilidad** de los objetos, los cuales se han convertido en “**objetos nomádicos**” (Atali): Walkman’s, Watchman’s, Palmtop’s, Celulares, etc. Verdaderas extensiones de las capacidades humanas.
- **La compresión del tiempo y la distancia** como consecuencia de la creciente **conectividad**, a la información y a la gente.

- **El incremento del ritmo de innovación y obsolescencia tecnológica** a tasas superiores al 30 por ciento anual.
- **La intervención humana en territorios hasta ahora vedados**, como es la capacidad de intervenir en la estructura del genoma humano; con todo su potencial de beneficio ( en la prevención y cura de enfermedades) y maleficio (en el resucitar de los suprematismos racistas)

### 1.3 Los cambios en el Entorno Socio-Político:

Estos cambios con los que estamos abriendo las puertas de un nuevo milenio, inevitablemente tendrán impacto en las estructuras de poder. Toffler nos ha llamado la atención a como, durante el último siglo, en los países desarrollados, las fuentes del Poder se desplazaron de la Fuerza, al Dinero y luego al Conocimiento. Este desplazamiento llegará a velocidad diferencial a las otras naciones y mientras en algunas se producirá:

- Un progresivo desarrollo de **estructuras del Estado cada vez más sencillas, participativas, democráticas y respetuosas de los derechos de las minorías**, subordinadas a las exigencias de una responsabilidad integral y el desarrollo sustentable, en la que individuos inescrupulosos no podrán esconderse tras las instituciones.

En otros, en aquellos que verán amenazada su existencia, observaremos, como reacción violenta a lo anterior:

- **la exacerbación de los fundamentalismo ideológicos** y la añoranza de las formas totalitarias, en que unos cuantos iluminados se arrogan el derecho de interpretar el sentir de las mayorías y minorías, para decidir su futuro.

Y por esta vía nos llegará el Caos. “La volatilidad se establece como norma” (Peters) y, al instalarse el cambio como lo único permanente, prosperarán en él los “Corredores de olas” que antes mencionábamos. Aquellos que encuentran oportunidades en el cambio y crean organizaciones con: Alta capacidad de *ajuste* (Flexibilidad), Alta velocidad de *Aprendizaje y Respuesta* y Alto soporte a la *factibilidad* de sus iniciativas. Lo primero deriva de la naturaleza de las **Estructuras** que esas organizaciones, lo segundo de la calidad y el mejoramiento sistemáticos de los **Procesos** que ejecuten y el tercero de la calidad y constancia de su acceso a los **Recursos**.

## 2. El Cambio Cultural.

Para aprovechar las oportunidades que genera la volatilidad es necesario obtener **Datos** válidos de los eventos que ocurren en nuestro entorno, darles un **Significado** de calidad, desarrollar una amplia **Visibilidad de las Consecuencias** de nuestros actos y decisiones y en definitiva generar un comportamiento que se traduzca en una **Acción Estratégica** que dé respuestas a los **Requerimientos del Entorno**. Todo ello, exige una cultura y lenguajes distintivos.

El Caos que observamos a nuestro alrededor no es más que “*Un patrón de comportamiento que no reconocemos*” producto de “*cambios evolutivos a velocidad revolucionaria*” ( Jac Fitz-ens) y no lo reconocemos, fundamentalmente, porque la estructura simbólica de nuestro viejos mapas ya no nos permite explicarnos el mundo real (Todos tenemos mapas, todos los mapas son distintos, los mapas no son la realidad). Los medios de comunicación y la creciente conectividad entre personas de diferentes culturas está produciendo una revolución que nos conduce a una “*Sociedad Hiper-simbólica*” (Toffler) en que los símbolos mismos son objetos de las transacciones económicas. Nuevos símbolos que hay que producir, promocionar, distribuir y consumir y que exigen un lenguaje y un comportamiento distinto a los tradicionales.

Esta realidad exige una cultura de mejoramiento sistemático, en la cual, las personas y las organizaciones deben estar dotadas de algunas competencias críticas para navegar de manera saludable en el mundo de hoy, como son:

- La **Capacidad de dar Significado** a la abrumadora diversidad de datos del contexto externo.
- La **Capacidad de Anticipar** o al menos tener visibilidad de las consecuencias posibles de nuestros actos y decisiones.
- La **Capacidad de Estructurar Respuestas**, rápidamente, a los requerimientos del entorno.
- La **Capacidad de Organizar** o establecer un orden productivo en el “caos” y la diversidad.
- La **Capacidad de Agregar Valor**, lo implica una transformación de ser consumidores a ser “recursores” (recursos que generan recursos) y administrar de manera productiva y saludable la energía disponible en las personas y organizaciones.
- La **Capacidad de Cambiar** y administrar las transiciones, como algo rutinario.

Alrededor de estas capacidades deberán necesariamente expresarse las competencias de los líderes (quienes crean y transforman, las organizaciones y los sistemas) y las de los gerentes (quienes administran, las organizaciones y los sistemas).

Para llegar a ello, en América Latina, tenemos que efectuar cambios culturales muy básicos; tenemos que hacer el tránsito de la cultura del incumplimiento a la cultura del cumplimiento, antes de intentar el cambio hacia la cultura del mejoramiento sistemático. Ello implica levantarse todo los días a construir el desarrollo ahí donde muchos se levantan diariamente a construir el subdesarrollo.

### 3. El cambio en las Organizaciones y Sistemas.

*“Cuando el paradigma cambia todo vuelve a cero”*

*“La simple verdad es que no tenemos modelos de organización – o prácticas de dirección – probados y demostrados, adecuados para una era en que la volatilidad es la norma.”*  
(Tom Peters)

*“Las organizaciones emergentes son sólo prototipos”.*  
(Senge).

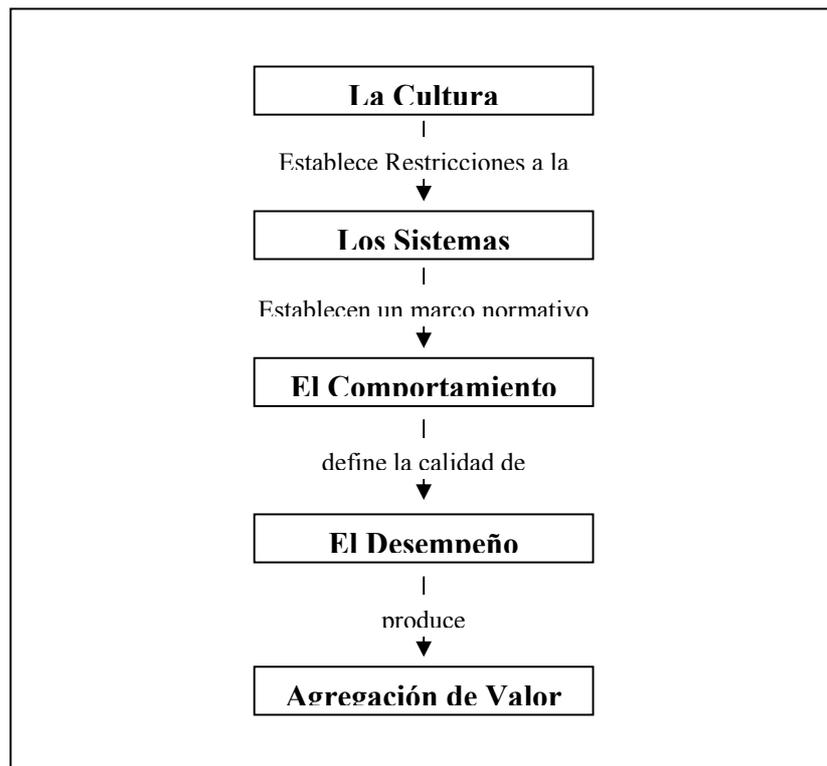
En un mundo como el descrito, los sistemas viables serán distintos a los tradicionales. Es decir, habrá que inventarlos y esto configura una oportunidad inédita para incorporarse y mantenerse activos en las corrientes más prósperas de la dinámica economía mundial. Pero ¿Cómo serán estas organizaciones?. La verdad es que hoy la teoría parece seguir a la práctica y al estudiar los fenómenos organizacionales es preferible abandonar la actitud prescriptiva (que el cambio puede tornar rápidamente obsoleta) para, con humildad, tratar de detectar y reconocer las tendencias dominantes y poner en evidencia las características fundamentales que singularizan a las organizaciones más exitosas en la dinámica del cambio actual.

Estas organizaciones evidencian ser, cada vez más:

- **Complejas:** es decir, tienen la capacidad de asumir una gran variedad de estados para absorber la variedad que les llega del entorno, “Sólo la variedad absorbe la variedad”. (Ashby).
- **Especializadas y Diversificadas:** Aunque parezca contradictorio, a nivel singular se dedican a lo que son buenas, lo hacen mejor que nadie y lo hacen en todas partes, a la vez que logran las ventajas estratégicas de la diversificación, configurando y formando parte de redes de empresas complementarias.
- **Basadas en la Información y Conocimiento:** Al ser organizaciones que deben asumir gran variedad de estados deben cambiar constantemente; y todo sistema al cambiar su configuración, consume cantidades crecientes de energía (“...Son estructuras disipativas”. Ilya Prigogin). La energía en las organizaciones viene dada bajo la forma de información y, por tanto, buena parte de la capacidad de cambiar exitosamente estará asociada a la capacidad de administrar, productivamente y con sentido estratégico, volúmenes crecientes de datos, información y conocimientos.
- **Activos Humanos, Recursos:** Tradicionalmente, toda organización posee gente que trabaja con cosas y gente que trabaja con gente. Hoy en día y en el futuro previsible, y sobre todo en el sector de servicios, la mayor parte de los resultados organizacionales se lograrán a partir de “gente trabajando con gente”, que se aplica a la ejecución y desarrollo de procesos, la generación de resultados, la búsqueda de impactos positivos y, en definitiva, la Creación de Valor. Esta gente y sus competencias para la producción de recursos dejan de ser un simple recurso organizacional para constituirse en su más importante Capital.

- **Redes, Emjambres y Equipos:** Las estructuras jerárquicas tradicionales se están abandonando y están siendo sustituidas por equipos profesionales soportados en las tecnologías de información, conocimiento y comunicaciones y en una ética de responsabilidad individual. Estos equipos hiper-productivos, comparten una visión y se integran configurando ejambres competitivos; los cuales, a su vez participan de redes de Agregación de valor que trascienden las fronteras geográficas y se despliegan a lo largo y ancho del globo terrestre.

Para participar efectivamente en los procesos del Sistema Global, América Latina deberá desarrollar innumerables organizaciones con características como éstas; pero su diseño, instalación, administración y mejoramiento sistemático exigirá profundos cambios culturales para hacerla factibles.



Lo cierto es que, a nivel Macro, si conjugamos la limitada dotación de los recursos del Planeta, con la dinámica del crecimiento poblacional, la economía de adversarios en que parece estar envuelta buena parte de la humanidad y la ética misma del desarrollo sustentable que le establece límites; sólo serán viables aquellas organizaciones y sistemas que Agreguen un Valor aceptable para el desarrollo del género humano y ello, a nivel Micro, se traduce en satisfacer los requerimientos de los clientes proveyéndoles un valor claro y mensurable, superior al que pueda proveerles cualquier otra organización similar.

## 5. La Gerencia, La Estrategia y Las Personas.

*El cambio que tiene lugar ahora en la relación o naturaleza del trabajo y  
En la relación entre el individuo y la producción de riqueza  
será considerado de gran importancia dentro de un siglo.  
De hecho marcará un viraje fundamental en la historia de la Humanidad.*

*(Alvin Toffler)*

Administrar organizaciones, como las descritas, exige una nueva “tecnología de gestión”. Hoy no basta con “mover” a las personas, ni siquiera con “motivarlas”, si por ello entendemos un ejercicio externo a ellas. Hoy se hace necesario acceder a “sus necesidades y a su motivación” y, por esa vía a su energía personal, que es la que en última instancia posibilita conservar, nutrir, reproducir y propulsar las organizaciones. El efecto liberador de las tecnologías personalizadas está transformando las necesidades y las razones por las cuales los individuos mejor calificados de una sociedad están dispuestos a integrarse en organizaciones; y, para retenerlos, serán necesarias constantes, profundas y muy creativas transformaciones en las políticas de compensación del esfuerzo, mediante sistemas que reconozcan el cumplimiento, el mejoramiento y en definitiva la agregación de valor que cada individuo produzca; y mediante la creación de contextos para el desarrollo personal.

Para atender a estas exigencias las funciones staff – y en particular la de Recursos Humanos- deberán dejar de ser percibidas como meros centros de gastos (Overhead) para transformarse en “socias” del negocio, o negocios en sí mismas, pues de otra manera estarán condenadas a la desaparición.

En un mundo en que las personas, cada vez más, se administran a sí mismas y acceden sin intermediarios a los productos y servicios que requieren; cada vez menos aceptarán los centros tradicionales de Administración de Recursos Humanos. Como dijera Dee Hock el creador de la tarjeta Visa, “*las Personas no son el Recurso de las Organizaciones, son las Organizaciones el Recurso de las Personas*” y la comprensión de este cambio paradigmático les llegará a las Gerencias de Recursos Humanos desde fuera, pues internamente no están preparadas para reconocer esta nueva realidad y para actuar en consecuencia. Este cambio comenzará por reconocer que la innovación en materia de la Gerencia del Capital Intelectual y en particular de sus componentes: la Gerencia del Capital Humano, del Capital Estructural y el Capital Relacional de las empresas, serán los nuevos territorios en que se sembrarán las semillas de la Creación de Valor.

---

Para los griegos el tiempo (CRONOS) fluía indetenible, pero en él ocurrían instantes singulares que marcaban el cambio definitivo de una situación a otra, eran los momentos de KAYROS (1). Estos momentos constituían puntos de no retorno para un hombre, para una comunidad o una nación entera. Este concepto fue recogido por Tucídides para expresar la máxima aspiración de un estratega: crear mediante la decisión y acción adecuadas y oportunas, el momento de Kayrós que cambia, de manera irreversible, una situación dada.

Todos en nuestras vidas hemos vividos tiempos de Kayrós. Los vientos de cambio en América Latina y el mundo anuncian nuevos momentos de Kayrós que pondrán a prueba las habilidades adquiridas para correr las olas de los turbulentos mares del presente y el futuro. Estas habilidades están instaladas en las personas, no en las tablas de correr olas; el reto es mantenerse en la cresta de la ola. Este artículo está dedicado a aquellos que tengan la decisión de responder al reto.

---

1 KAIROS ( según el diccionario Español – Griego): medida conveniente, momento oportuno, ocasión, coyuntura favorable; conveniencia, ventaja; tiempo, momento presente, actualidad, circunstancia, razón, lugar conveniente, sitio oportuno; punto vital, órgano esencial del cuerpo.