

Estrategia y Organización para la Creación de Valor en la Nueva Economía

Eleodoro Ventocilla Cuadros
Presidente DKV Asociados, C. A.

Congreso Latinoamericano de Estrategia

Sociedad Latinoamericana de Estrategia

SLADE

Buenos Aires, Mayo 2001

Reseña:

Eleodoro Ventocilla es Arquitecto, Master en Administración de empresas, Consultor Gerencial especializado en Administración Estratégica y Sistemas de Creación de Valor, con diecinueve años de práctica de consultoría para numerosas empresas multinacionales, organizaciones e instituciones. Es presidente de DKV Asociados, C.A., Director de SAIS, Director de Talent Network. Creador del modelo de "la Brújula del Valor", y el programa Avanzado de Consultoría

Síntesis:

En la presente conferencia se postula la creciente necesidad de revisar de manera innovadora la relación entre: El concepto de estrategia, asociado a la transformación estructural de los sistemas; La organización concebida como un sistema socio-técnico para la intervención en la realidad y la formación de capital para asegurar la viabilidad de las empresas, en la transición a la nueva economía.

Al relacionar estos conceptos se presta especial atención a:

- El cambio cultural exigido por la nueva economía
- El impacto de la concepción del tiempo en la formulación de estrategias
- Los requerimientos de acción estratégica que emergen del cambio en el contexto global.
- El significado del cambio en los Modelos de negocios para el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales y competencias individuales.
- Las implicaciones para las prácticas gerenciales.

1. El Líder y la Barrera Cultural

Cada vez que un Líder entrega su vida a un proyecto -que conlleva el despliegue de una nueva *Misión*, algún nuevo *Conocimiento* y algunas nuevas Habilidades- del otro lado de la Barrera Cultural se manifestarán con toda fuerza los *Mitos*, las *Creencias* y los *Hábitos* que atan su mundo con el pasado.

Cuando el líder sabe que, a fin de cuentas, la estrategia es la decisión y la acción que cambian, estructuralmente, el estado de situación de un sistema; mal haría en empujar su proyecto con la solitaria energía de un voluntarismo ciego. Pues con ello solo reforzaría la barrera.

Si realmente cree que el cambio que promueve, vale la pena el esfuerzo; entonces tendrá que armarse de una coraza para salir al campo a desmontar los mitos, las creencias y los hábitos; y para ello, el líder deberá administrar y administrarse en el Tiempo.



2. La Estrategia y el Tiempo

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 KAYROS¹. 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.

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.

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

Para los griegos el Tiempo fluía en un contexto circular: Todo estaba escrito, todo se repetiría.

Herederos de los Mitos del Asia Menor, tenían como símbolo el Uroboros: La serpiente que se muerde la cola. -Alguna vez un mago persa la tomó y la torció para dar lugar al símbolo del infinito-.

Cuando el estratega tiene en la mente una noción circular del tiempo, acude a oráculos y astrólogos (hoy les llamarían futurologos) para adivinar el futuro que ya está escrito y sale al encuentro del pasado que adivina en el futuro.

A diferencia de los griegos, para los gnósticos el tiempo era como una línea punteada. Estaba hecho de períodos en que triunfaba el bien y períodos en que triunfaba el mal; tiempos de luz y tiempos de oscuridad. Para el estratega gnóstico, cuando lucha por el bien, todo su esfuerzo se dirige a prolongar el tiempo de la luz y la bondad.

En la tradición judaica, el tiempo es una flecha que, partiendo del Génesis, nos lleva al encuentro con el Mesías. Para el estratega judío, todo esfuerzo se justifica en el cumplimiento de esa cita.

En la tradición cristiana, hubo un instante de kayrós que dividió el tiempo en dos flechas, antes y después de Cristo. Una viene del infinito pasado, otra marcha hacia el infinito futuro. El estratega cristiano marcha hacia el futuro con un mandato.

Stephen Hawking, enfundado en un cuerpo que agoniza, anda en busca de la Teoría Unificada del Universo y nos habla de un tiempo distinto, en el cual el presente

sería como una partícula que se desplaza en el espacio dejando atrás un cono en el cual habita todo lo que pudo ser y fué, mientras fuera del cono queda todo aquello que pudo ser y no fué.

En su marcha al futuro, la partícula va abriendo otro cono, de lo que podría ser y será, mientras quedará por fuera todo lo que podría ser y no será.

Para el estratega, que lleva en la mente el modelo científico, el esfuerzo consiste en imaginar posibilidades nuevas y hacerlas realidad.



3. Reconociendo el territorio.

Dicen los antropólogos que, en la marcha hacia lo posible, no todos somos iguales:

El sajón establece un objetivo y hacia él conduce sus pasos sin dudas ni desviaciones.

El asiático, ubica el objetivo y hacia él se dirige con un paciente y progresivo esfuerzo de mejoramiento continuo, al que llama kaizen.

Los latinos podemos saber donde se encuentra el objetivo, pero en nuestra marcha hacia él no dudamos en desviarnos para disfrutar la vida que se nos ofrece a los lados del camino.

Siempre habrá un tiempo de Decisión y un tiempo de Acción y en ellos vivirán los estrategas, los líderes y los seguidores; a estos últimos les tocará esperar que sea acertada la concepción del Tiempo que anima a sus Líderes.



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

4. Las Necesidades Humanas y la Estrategia.

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.

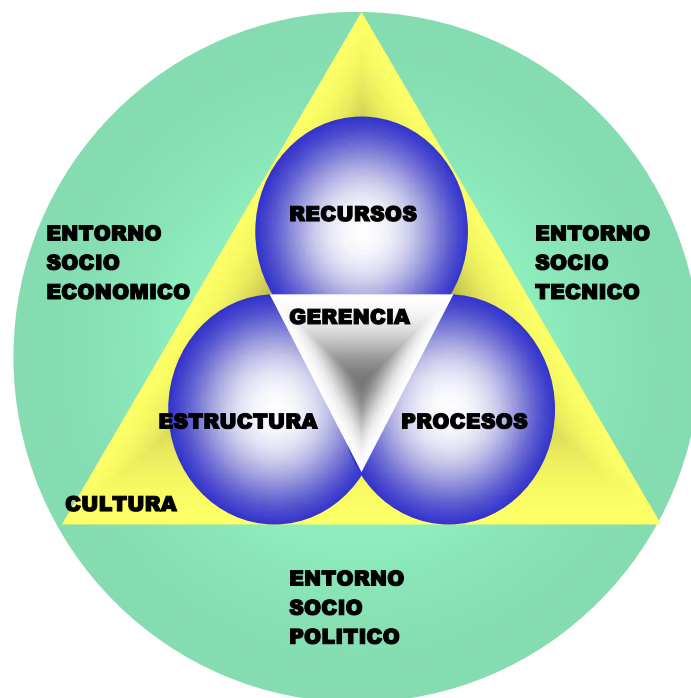
El ser humano como ser vivo posee cuatro funciones básicas: Conservarse, Nutrirse, Reproducirse y Autopropulsarse (Feldenkrais) las que, por su naturaleza, tienen distinta exigencia temporal: Conservarse es tarea constante por cuanto la vida puede perderse en un segundo, Reproducirse es tarea eventual. 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.



5. La Organización como Estrategia.

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 formas de organización que fueron aptas, para la satisfacción de necesidades en un determinado momento, están probando no serlo en la circunstancia actual. Resultan inhábiles para acceder a 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. 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.



Modelo de Arquitectura Socio-Técnica

Creado por el Arq. Eleodoro Ventocilla Cuadros
Presidente de DKV Asociados, C.A.

¿ 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.

5.1. 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, redimensionamientos, 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** 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 Dinámicas*, expresadas en el hecho de que sólo aquellos que puedan ofrecer y sostener en el mercado una **Diferencia Inimitable** permanecerán en él. Esa diferencia inimitable, cada vez más, residirá en la capacidad de efectuar transacciones económicas con productos y servicios sustentados en el conocimiento, para ser competitivos en el nivel global. Sólo las empresas portadoras de ventajas competitivas globales, permanecerán porque 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 el 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 presentan ya 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 de un Estado con capacidad de generar excedentes.
- La competencia basada en la **Creación de Valor** y la **Velocidad de Ajuste y Respuesta** en referencia a estándares mundiales, es ya la norma para acceder a los recursos necesarios para mantener vivas las organizaciones, toda vez que, cada vez es 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, pagan por adquirir “Experiencias gratificantes” y no únicamente productos y servicios. Ello termina incidiendo en el diseño de los centros y portales de transacciones en línea, exigiendo interfaces amigables y auto-gestionadas que, en definitiva, llevan 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 ha constituido en uno de los retos más interesantes y abiertos a la creatividad de la nueva economía. Como en toda transición estamos viendo caer a muchos pioneros, en la batalla por abrir los nuevos territorios y, en aquellos en que se consoliden, veremos prosperar a los nuevos colonos. Es difícil, para las empresas de la economía real, abstenerse de responder al reto que les llega desde la nueva economía y es la hora de las oportunidades para aquellos que sepan enlazar estos dos mundos.
- La constitución de **Redes de Empresas**, sustentadas en alianzas estratégicas con proveedores, clientes y empresas complementarias, está dando forma a las barreras competitivas que las pequeñas y medianas empresas estructuran frente a la competencia de los gigantes transnacionales; y serán, probablemente, las configuraciones que ésta últimas deberán adoptar para mantenerse viables.
- La creciente 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 negocios – 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 de la especie humana.

5.2. Los cambios en el Entorno Socio-Técnico:

A los cambios en la economía se añan 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 entre las personas.
- El incremento del **ritmo de innovación y obsolescencia** tecnológica a tasas superiores al 30 por ciento anual.
- La intervención humana en **nuevos territorios**, algunos 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)

5.3. Los cambios en el Entorno Socio-Político:

Los cambios en lo económico y tecnológico, con los que estamos abriendo las puertas del nuevo milenio, inevitablemente impactan 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 está llegando a velocidad diferencial a las otras naciones y mientras en algunas se produce:

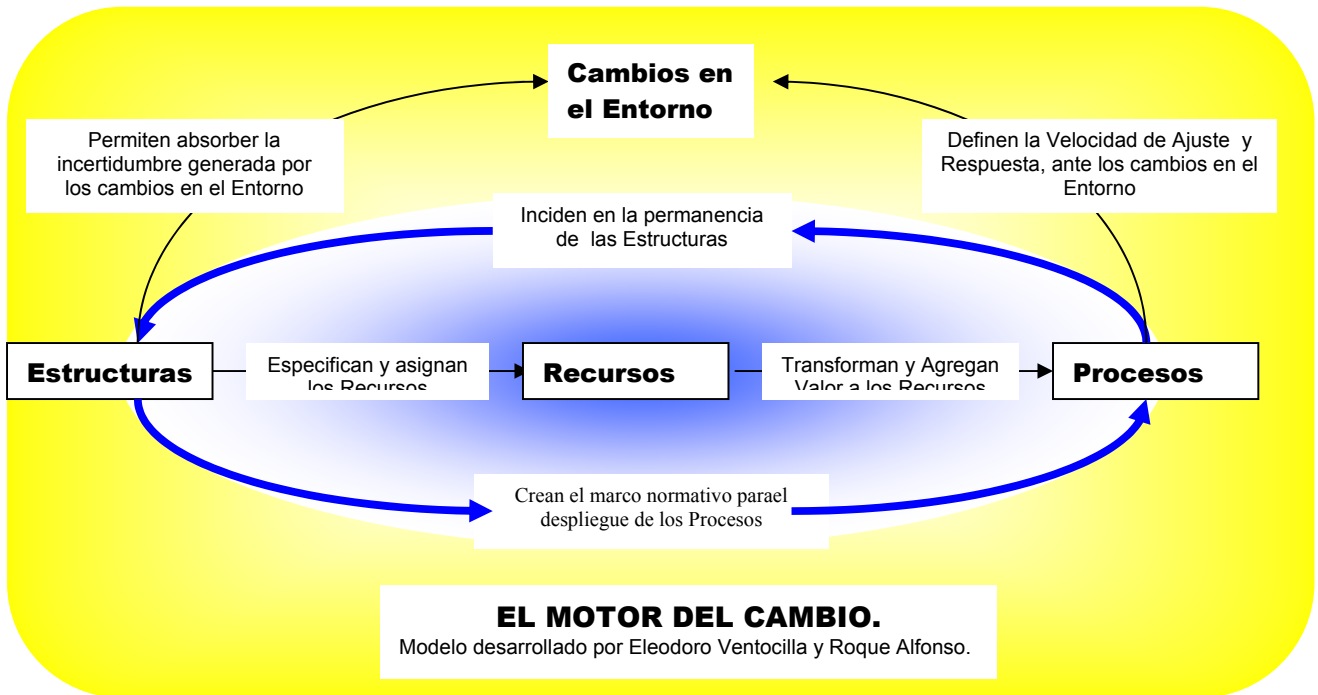
- Un progresivo desarrollo de estructuras del Estado, haciéndolas cada vez más sencillas, participativas, democráticas y respetuosas de los derechos de las minorías; subordinadas a las exigencias de una responsabilidad integral y el desarrollo sustentable; bajo la vigilancia abierta de unos medios de comunicación cada vez más difíciles de subordinar, para tormento de los individuos inescrupulosos a los cuales les resulta cada vez más difícil esconderse tras las instituciones.

En otros, en aquellos que verán amenazada su existencia, ya estamos observando, 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 ha llegado el Caos. “La volatilidad se establece como norma” (Peters) y, al instalarse el cambio como lo único permanente, prosperan en él aquellos que encuentran oportunidades en las discontinuidades sociológicas, demográficas y tecnológicas (Thurow) 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 se proveen, lo segundo de la calidad y el mejoramiento sistemáticos de los **Procesos** que ejecutan y el tercero de la calidad y constancia de su acceso a los **Recursos**.



6. El Cambio Cultural que necesitamos

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** de los equipos humanos que integran las organizaciones, que se traduzca en una **Acción Estratégica** que dé respuestas a los **Requerimientos del Entorno**. Todo ello, exige desarrollar en las empresas una cultura y lenguajes distintivos que lo haga posible.

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 nuestros 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 deberán dotarse de 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 que implica pasar de una conducta de consumidores a una de “recursos” (recursos que generan recursos) y administrar de manera productiva y saludable la energía disponible en las personas y las 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.



7. El cambio en las Organizaciones.

“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 volatibilidad 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 incorporar y mantener activas a las empresas latinoamericanas en las corrientes más prósperas de la dinámica económica 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, en el 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.
- Están 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. Las nuevas prácticas de Gerencia de las Relaciones con el Cliente (CRM) lo ponen evidencia.
- **Activos Humanos, Recursos:** Tradicionalmente, toda organización posee personas que trabaja con cosas y personas que trabajan con otras personas. Hoy en día y en el futuro previsible, y sobre todo en el sector de servicios, la mayor parte de los resultados organizacionales se logran a partir de “personas trabajando con personas”, que se aplican a la ejecución y el desarrollo de procesos, la generación de resultados, la búsqueda de impactos positivos y, en definitiva, la Creación de Valor. Estas personas invertirán su talento y competencias como activos humanos para la producción, en la medida en que encuentren un retorno que lo justifique. En

tal sentido, cada vez más dejan de ser un simple recurso organizacional para constituirse en su más importante Capital.

- **Redes, Enjambres 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 enjambres competitivos; los cuales, a su vez participan de redes de Creación 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, en el 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 Creen o Agreguen un Valor aceptable para el desarrollo de la especie humana y ello, en el 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.



8. Las nuevas prácticas gerenciales.

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 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, como ya se constata en numerosas empresas del Planeta.

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 llegará a las Gerencias de Recursos Humanos desde fuera, pues internamente parecieran no estar 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.

Y ello es así porque en los últimos treinta años hemos efectuado un viaje de creciente complejidad; y solo estaremos preparados para las exigencias inéditas del futuro inmediato si los gerentes de empresas hemos aprendido, en cada una de las etapas de ese viaje:

- Cuando, en la organización de las empresas, el paradigma se inclinaba ante la **función**, y el criterio que dominaba el diseño organizacional se centraba en la diferenciación por especialidades, la tarea operativa se sustentaba en la descripción de unidades y cargos y la práctica gerencial se enfocaba en procedimentar la acción para asegurar el cumplimiento de esas descripciones. Era la época en que reinaba la medición del desempeño individual de los *Empleados*, mientras estructurábamos los sistemas productivos, administrativos, logísticos e informáticos que reclamaba la lógica productiva de la industria manufacturera.
- Cuando el **proceso** se elevó como paradigma integrador en el marco de la diferenciación funcional y nos embarcamos en tratar de transformar a los *Empleados* en *Dueños de Procesos* para facilitar la búsqueda de las certificaciones de calidad, el mejoramiento continuo y la medición sistemática de la eficiencia y la efectividad, para reducir el tiempo en proceso, eliminar desperdicios y reprocesos y, por supuesto, bajar a un mínimo el costo de los procesos y sobre todo el costo del incumplimiento. En síntesis para hacer de la productividad el centro de la acción de las empresas

- Cuando el mercado hizo evidente que no bastaba con ser productivo; que pocos esfuerzos lo llevarían a la quiebra más rápido que ser altamente productivo en la fabricación de discos de acetato en un mundo que solo consume cd's o dvd's. Y, en la búsqueda de la competitividad, viajamos a los **negocios** centrales y a la identificación de capacidades y competencias. Y se hizo evidente que no bastaba con hacer de las personas *Dueñas de Procesos* sino que era imprescindible *hacerlas Socias del Negocio*.

Un período en que la redefinición misma de los modelos de negocios terminó exigiendo la medición del valor agregado por los negocios, procesos, proyectos e iniciativas. Un período en el cual, en la búsqueda de fortalecer el posicionamiento y la participación de mercado de nuestros clientes, se nos hizo evidente que el control estaba migrando *de los gerentes en las empresas a los clientes en el mercado*.

- Cuando, en el torbellino de las fusiones y adquisiciones, vimos desaparecer empresas de más de cien años de historia para ceder el espacio a alguna de las grandes **coaliciones** que hoy dominan el mercado globalizado y fuimos testigos y partícipes en inmensos y repetitivos procesos de redimensionamiento, choque cultural e integración y concentración masiva de activos productivos, sin fronteras de tiempo ni espacio.
- Cuando se hizo evidente la inviabilidad del éxito competitivo de las empresas que medran en los contextos ecológicamente depauperados, y cuando la creciente conciencia global de la necesidad de dar **sustentabilidad** al desarrollo, puso en marcha los primeros intentos de acción concertada para restaurar los equilibrios ambientales. Más para ello ya no bastaba con haber hecho el viaje de los *Empleados*, a los *Dueños de Procesos*, a los *Socios de Negocios*, ahora era fundamental desarrollar *Ciudadanos Globales* y al llegar aquí el círculo se cerraba en la, constantemente renovada, necesidad de *armonizar el desarrollo organizacional con el desarrollo humano*.

Y este viaje de aprendizaje lo hemos hecho pasando del período analógico, al período digital; Del ambiente físico de trabajo, al ambiente de trabajo electrónicamente compartido. De los mercados en expansión a los mercados en recesión y viceversa; De la edad de los hippies a la edad de los hackers. De la guerra fría a la paz caliente. De las búsquedas racionales, a las entregas emocionales y espirituales.

Y nuestros aprendizajes han ido decantándose, convergiendo, liberándose de superficialidades, haciéndose esenciales y hemos llegado aquí reconociendo el valor de cinco prácticas de gerencia, cuyo conocimiento consideramos ineludible para ayudar a las organizaciones y a quienes las integran, a transitar con éxito las rutas cargadas de incertidumbre de la economía globalizada de nuestros días; y, sobre todo, para desarrollar y sostener en el tiempo el núcleo en que reside la perdurabilidad de las empresas: aquellas *diferencias que los integrantes del mercado distinguen y prefieren* y que, al ser *difíciles de imitar por los competidores*, aseguran la viabilidad de las organizaciones. En esencia. Para instalar en ellas las **Diferencias Inimitables** que dan sustento a las Ventajas Competitivas que hacen posible su contribución a la creación de contextos desarrollados.

Esas prácticas son:

- La Gerencia de la **Creación de Valor**,
- La Gerencia del **Capital Humano**,
- La Gerencia Estratégica de **Estructuras Organizacionales**,
- La Gerencia de las **Relaciones con el Cliente** y
- La Gerencia del **Conocimiento**.

Dominarlas es el reto actual para todo gerente que desee crear valor en la complejidad e incertidumbre de nuestros contextos.

