

Cambios Globales y Locales

Eleodoro Ventocilla,

Presidente de DKV Asociados, C.A.



*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 consideradas imposibles.
Nunca se había inventado tanto en tan poco tiempo.
Vivimos un período que anuncia oportunidades sin límite
para quienes interpretan las señales de los tiempos y se hacen cargo de construir su propio contexto.*

*"Lo que ocurre en el tiempo justo es bueno"
(Aristóteles)*

En la Antigua Grecia, se pensaba que el tiempo fluía en un contexto circular y que, eventualmente, todo hecho volvería a repetirse; bajo ese pensamiento, los estrategas y los estadistas para cumplir con el deber de conducir a sus pueblos al futuro, solían acudir a los oráculos para anticipar la fortuna de sus actos. En el famoso Oráculo de Delfos, Apolo por boca de la Pitya, anunciaba el futuro a quienes acudían a consultarle y los viajeros encontraban en el camino al oráculo la estatua de un dios menor, cuyo rostro no se conoce, era el Dios Kayrós, el Dios de las Oportunidades, que recordaba a los viajeros que todo lo que se les anunciaba ocurriría en el tiempo justo, siempre y cuando adoptaran las decisiones adecuadas y oportunas. Porque entonces, como hoy, el destino estaba en nuestras manos.

Hoy en día, numerosas organizaciones y personas, revisan las señales de los tiempos en un esfuerzo por anticipar el futuro y... las señales son extraordinarias e innumerables. En el breve recuento que sigue me voy a permitir presentarles algunas de las que en mi búsqueda he descubierto.

Siempre he pensado que el que ama aprende, el que aprende conoce y el que conoce predice. Amo profundamente la vida y me apasiona conocer las formas de organización que los seres humanos hemos ido desarrollando para hacer fecunda la marcha de la humanidad; y, aun cuando a veces lo que vemos nos aterra, porque el ser humano es tan capaz de lo sublime como de lo abyecto, el saldo es, en mi opinión, positivo y augura tiempos luminosos. En lo que sigue, más que establecer predicciones me permitiré llamar la atención sobre algunos signos que cubren el espacio de nuestro tiempo, para que, a la manera de los antiguos navegantes que leían en las estrellas la ubicación y rumbo de sus naves, nos orientemos al navegar en las aguas turbulentas de nuestra época.

Me anima, en definitiva, el deseo de ayudar a desarrollar las competencias necesarias 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 conocían;

para algunos el lenguaje les resultará algo distinto y otros observarán que ya mucho de él se ha vuelto parte de su lenguaje cotidiano; y, sobre todo, encontrarán un estímulo para hacer caminos en el caos.

1. Los Cambios Globales

"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, hoy, 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 todos 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 a los recursos o crearlos las personas desarrollamos estrategias, una de ellas es la organización y la última que hemos inventado es el sistema global. Cada sistema que creamos

nutre el patrimonio cultural de la humanidad y, a la vez, lo hace más complejo.

Los seres humanos, según Feldenkrais, como seres vivos poseemos cuatro funciones básicas: Conservarnos, Nutrirnos, Reproducirnos y Auto-propulsarnos; las que, por su naturaleza, tienen distinta exigencia temporal: Conservarse es tarea constante por cuanto la vida puede perderse en un segundo, Nutrirse es función cotidiana, Reproducirse es placentera tarea eventual y Autopropulsarse es una función distintiva que, en última instancia, decide la cualidad de las demás. Y, aun cuando la humanidad ha hecho inmensos esfuerzos por conferir estas capacidades a sus organizaciones y sistemas aun no hemos logrado que las cumplan por sí solas. Por tanto, cada vez que creamos un sistema o una organización debemos entregar parte de nuestra vida 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 a los recursos requeridos para conservarlas, nutrirlas y propulsarlas. La velocidad del cambio está amenazando la viabilidad de nuestros sistemas y ello nos produce una creciente sensación de ansiedad e incertidumbre.

Hubo un tiempo en que buscábamos y lográbamos encontrar "nichos protegidos" de la turbulencia externa, pero hoy en día eso ya no es posible. El cambio abarca todo nuestro entorno - esa es quizás la primera y más importante señal de la época- 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 nos llegan del entorno, que hoy se vuelto global?.

Como recurso puramente analítico podemos distinguir tres frentes interconectados en los que se están produciendo transformaciones fundamentales que a todos nos afectan:

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

Veamos algunos de ellos.

1.1 Los cambios en el Ambiente 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.

Recientemente hemos observado como, en un año se alteró radicalmente el sistema financiero de Venezuela, en tres meses desapareció un banco con más de 100 años de existencia y en un día una poderosa organización productora de refrescos, despojó totalmente a la organización rival de los medios que, por años, le permitieron ser la líder indiscutida del mercado de refrescos en Venezuela.

Esta economía de adversarios está produciendo una re-configuración de las redes financieras y de comercio, en la 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, 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.

Algunas de las señales que recibimos nos indican que:

- Ya es un hecho la **globalización** de la economía, expresada en la configuración de un solo mercado mundial; al punto que la creación de bloques de comercio parece ser la última manifestación de resistencia de quienes aún requieren de protecciones para existir y crecer frente a los implacables adversarios que hoy recorren los océanos del comercio. En esta situación las ventajas comparativas estáticas,

expresadas en las transacciones económicas basadas en la explotación de las materias primas tradicionales, están siendo progresivamente desplazadas por la construcción de ventajas competitivas dinámicas, expresadas en el creciente número de transacciones económicas que se realizan con base en los productos y servicios asociados al conocimiento.

En un contexto de esta naturaleza el reto de las naciones y las empresas es desarrollar sus competencias para acceder a los recursos del conocimiento. Como bien nos recuerdan Hamel & Prahalad: está sonando la hora de "Competir por las competencias", de otra manera nuestras formas de organización estarán condenadas a desaparecer, algunas lenta y educadamente y otras grosera y rápidamente y, como el Gato de Cheshire, dejarán flotando en el aire la sonrisa perversa de su incompetencia. La apertura económica de las naciones, y de América Latina en particular, continuará a pesar de las acciones retardatarias alimentadas por las barreras ideológicas (a veces disfrazadas como revoluciones) y eso traerá a nuestro patio a los mejores del mundo, algunos como aliados y otros como adversarios.

- Existe un reconocimiento creciente de la importancia del **Mercado** como mecanismo para la asignación eficiente de los recursos del planeta, lo cual conduce a que el Sector Privado tenga que hacerse crecientemente responsable de proveer muchos de los medios para el logro del bienestar social que hasta hoy estuvieron reservados al dominio del Sector Público. Ello exige fortalecer un **Estado** distinto que se concentre en la

promoción de la ética del desarrollo sustentable, la preservación del patrimonio institucional y material, el arbitraje en los conflictos sociales, la creación de contextos para el fortalecimiento de los más débiles y la constitución de redes de relaciones que propicien la presencia competente de la nación en el nuevo Sistema Global.

- Estamos inmersos en una masiva reestructuración de las economías nacionales, para desarrollar la capacidad de proveer bienes y servicios que agreguen **Valor en referencia a los estándares mundiales**, pues sólo ello les permitirá lograr el acceso a los recursos globales requeridos para sostener sus organizaciones e instituciones.

- Por doquier están en marcha procesos para la constitución de **Redes** de Empresas, sustentadas en **Alianzas** Estratégicas con proveedores, clientes y empresas complementarias, que están dando forma a las barreras competitivas que las empresas grandes, medianas y pequeñas están estructurando para sostener sus posiciones en los mercados y mantenerse viables en la economía de adversarios.

- Ya se acepta como un imperativo la necesidad de instalar una ética del **Desarrollo Sustentable y la Responsabilidad Integral**, en un mundo cada vez más consciente de los riesgos y costos del deterioro ecológico y los pasivos ambientales que ya se han acumulado, 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 del carbón, los mares, la selva húmeda tropical - y que hoy se han vuelto críticos por cuanto posibilitan la función económica más básica, como es la de permitir la sobre-vivencia del género humano.

- La presencia inquietante de la **Ingeniería Financiera y sus productos simbólicos** (ADR's, GDR's, etc.) en los procesos de creación de riqueza; incorporando nuevos medios para el flujo de transacciones que, cada vez más, aceleran la transferencia de recursos entre los ámbitos económicos deficitarios y superavitarios del planeta y amplían el universo de las personas con acceso a la propiedad; a la vez que presionan por la creación de medios de supervisión y control totalmente distintos a los que se han utilizado hasta el presente.

1.2 Los cambios en el Entorno Socio-Técnico,

Los cambios en la economía se relacionan en un proceso de mutua influencia con los cambios en la tecnología. Definitivamente tenía razón Leontieff cuando proponía que a la formula tradicional de la economía como función de la combinación de los factores de la producción: Capital, Trabajo y Tierra, se añadiera la tecnología; o como, desde otra perspectiva, expresara Charles 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"

Todo lo cual conduce a buscar señales en el mundo del *conocimiento* y los *medios* que se utilizan para ejecutar las tareas: La Tecnología, y esta expresa comportamientos caracterizados por:

- La **miniaturización**, cada vez mayor de los productos de la electrónica, lo cual incide en la creciente **personalización y portabilidad** de los objetos que dan soporte a la actividad productiva del ser humano. Los "**objetos nomádicos**" de Atali ya están aquí: Walkman's, Watchman's, Palmtop's, Celulares, etc. se han convertido en verdaderas extensiones de las capacidades humanas, colocando en manos de las personas todo el poder de computación que hace tan sólo treinta años sólo era posible encontrar en las grandes empresas; y eso sucede mientras ya se anuncian en el horizonte las "**Companion Computers**" (Van Doren) o computadoras compañeras que bajo la forma de zarcillos, cinturones, u otros aditamentos de la vestimenta cotidiana habrán de acompañarnos en la creciente soledad del espacio cibernético, cantando nuestros poemas o canciones preferidas mientras se hacen cargo del monitoreo de algunas de nuestras funciones u obligaciones.

El avance de la **nanotecnología** lleva la miniaturización a horizontes insospechados, en los que la constitución misma de los materiales será objeto de intervenciones de ingeniería, para hacerlos *inteligentes y adaptativos* a las mudables condiciones ambientales

- El **incremento del ritmo de innovación y obsolescencia tecnológica** a tasas superiores al 30 por ciento anual. Lo cual nos lleva a pensar que si la dimensión del Largo Plazo en economía es aquella en la cual es posible modificar los costos fijos de una empresa, entonces, dada la tasa de avance tecnológico, cada 18 meses habremos de vivir un largo plazo.

En Julio de 1996 (Byte, julio 1996) se anunciaba que las investigaciones en curso en materia de "computadoras cuánticas", "memorias protéicas" y "registros holográficos", antes de que termine el siglo habrán permitido traspasar los límites físicos de los actuales procesos de miniaturización, abriendo un abismal espacio de posibilidades y amenazas al cual las personas del planeta deberemos inevitablemente asomarnos. En Diciembre del 2004 las realidades y avances de la nanotecnología y sus productos como los nanobots (maquinas construidas mediante intervenciones a escala atómicas) son ya una realidad.

- **La compresión del tiempo y la distancia** como consecuencia de la creciente **conectividad**, a la información y a la gente, expresadas en la presencia dominante de la **Internet**, las **Intranets** y **Extranets**, que conllevan una reestructuración de las relaciones humanas e institucionales, mientras posibilitan la emergencia de formas de transacción que quizás sólo en las más febriles mentes se habían imaginado. Perros virtuales, investigaciones cooperativas, recetas de cocina, foros políticos y académicos y todas las áreas del interés humano se presentan juntas en la "**Polis Virtual**" que a la fecha habitan alrededor de la décima parte de la población del planeta, sin otros límites que los que la propia competencia y la llamada "**Nethics**" -o Ética de la Red- les impone.

Esto ha profundizado los procesos de descentralización del poder, al efectuar una creciente transferencia -de las organizaciones a los individuos- de las posibilidades de acceso a

los recursos y a los medios para multiplicarlos. Y, por otro lado, ha ido disipando los temores asociados a la posibilidad de desintegración de los sistemas, organizaciones e instituciones, que conlleva la descentralización, conforme se reconoce que ésta exige un liderazgo ilustrado capacitado para proveer nuevas formas de organización, que superen riesgos que tuvieron sus razones en un pasado en el cual el tiempo y el espacio se manejaban a lomo de caballos o de mulas.

- La creciente **integración de tecnologías** derivadas de las ciencias más disímiles, para atender con visión sistémica los problemas que presentan el cambio, el crecimiento de la población, la dinámica de los procesos de urbanización y, en general, la búsqueda del bienestar. Cada vez más, la genética, la teoría cognoscitiva, la neurofisiología, la economía, la ecología y las más diversas disciplinas rinden sus fronteras para propiciar los Estudios de la Complejidad y el encuentro entre la "experiencia científica" y la "experiencia artística" e incluso "mística"

- La **producción de tecnologías específicas, con base en tecnologías genéricas**, para asegurar el desempeño efectivo de las tareas. Lo cual hace cada vez más complicado el discriminar la propiedad intelectual de los diversos productos y servicios que convergen en un producto tecnológico final.

- El avance de la **Ingeniería del Conocimiento**, que ha hecho posible el uso de la teoría cognitiva para el desarrollo de modelos y metodologías que facilitan el que cualquier

persona, con conocimientos rudimentarios de computación, "empaquete" su área de conocimiento para su posterior comercialización por vía de la Enseñanza-Aprendizaje en línea. Lo cual se ve reforzado por la producción masiva de programas, de cada vez más sencillo uso, para la producción de aplicaciones **Multimedia** que ya permiten el que cualquier persona pueda editar y publicar sus ideas y conocimientos, no sólo a través de los llamados kioscos interactivos o presentaciones, sino, lo que es aún más importante en las redes locales y globales. Gracias a ello hoy todos podemos ser editores a un costo relativamente bajo.

- El desarrollo de **nuevos materiales**, que esta rompiendo las barreras para la producción de una nueva generación de productos y servicios hasta hoy inconcebibles, al punto de generar "alimentos virtuales" como la Olestra, que sabe a mantequilla, huele a mantequilla, se comporta al tacto como mantequilla y, sin embargo, es un polímero que, por no digerirse, no engorda ni produce colesterol; o la fécula de maíz con la cual ya se producen algunos objetos que antes solían hacerse en plástico como son los bolígrafos CORNelius, que cualquiera puede adquirir en el mercado de productos ecológicos.

- La aplicación rutinaria de estudios de comparación entre organizaciones (**Benchmarking**), con base en metodologías para la medición sistemática de la efectividad y la búsqueda de las mejores prácticas a nivel global; dejando atrás la simple comparación de las organizaciones contra su propia historia. Lo cual permite asegurar que el estado de desarrollo de la

organización sea superior o comparable al de las mejores del mundo y posibilita obtener alertas tempranas cuando los indicadores señalan desviaciones del estado de situación requerido o previsto.

- Las **tecnologías de administración de las transformaciones organizacionales y de migración tecnológica**, que cada vez más se han hecho imprescindibles para ayudar a las personas a efectuar el tránsito de los sistemas que mueren a los que están naciendo.

- Y, nuevamente, La **ética del desarrollo sustentable** actuando como límite normativo para la aplicación indiscriminada de la tecnología.

En estas señales, debemos reconocer que la diferencia significativa estará a favor de quienes desarrollen la capacidad de incorporar oportunamente a sus organizaciones las competencias requeridas para administrar productivamente los recursos tecnológicos de avanzada que ya están, y seguirán, disponibles a nivel global. El límite nos lo ponemos nosotros.

1.3 Los cambios en el Ambiente Socio Político,

Estos suelen ser los más impredecibles, por cuanto son el resultado de la lucha entre los aceleradores y los frenadores de la marcha de la historia. A las señales de cambio Económico y Tecnológico debemos añadir aquellas que producen, tanto los que desean incorporar los avances a la transformación institucional, como aquellos que de hacerlo deberán renunciar a sus certezas o privilegios actuales.

Como nunca las sociedades cada vez más se diferencian entre aquellas que han optado por fortalecer la Libertad Civil reclamándole una creciente responsabilidad a quienes la representan en la administración de la Libertad Política; y aquellas que prefieren acudir a la renuncia de derechos para sumirse en la ilusión de las certezas y promesas de estabilidad que ofrecen los fundamentalismos de todo orden. Hoy como nunca los individuos tienen a su alcance los medios para retar al poder basado en la fuerza o en el dinero.

Y, si bien se trata de una materia que no es de mi especialidad. Seré audaz al opinar, porque quienes estamos cotidianamente vinculados al estudio de las organizaciones, no podemos ignorar la enorme incidencia que los cambios en esta esfera tienen en la configuración y destino de nuestras organizaciones e instituciones. Las señales que observo, son:

- La constante y universal presión por la **redefinición del rol del Estado** en la sociedad, caracterizada por un traslado cada vez mayor, de responsabilidades a las organizaciones privadas y no gubernamentales de la sociedad. Lo cual, en mi opinión, está determinando una revisión de la legitimidad de las instituciones que se han considerado representantes legítimas de la sociedad civil (sindicatos, gremios, federaciones, etc.). Y ello, por ende, provocará una reestructuración de las alianzas tácitas o explícitas existentes entre ellas; reestructuración en la cual irán reclamando creciente participación los ciudadanos formados para la apertura, la descentralización y la creación de riqueza basada

en el conocimiento; con el riesgo, también creciente, de sufrir las reacciones violentas de aquellos que - asustados ante los procesos de transformación- preferirán tratar de seguir ocultándose al resguardo de proteccionismos, clientelismos y paternalismos, cada vez más difíciles de sostener; en particular, aquellas instituciones que encuentran el sostén de su existencia en su actividad parasitaria del Estado.

- El **fortalecimiento del individuo**, como agente, sujeto y objeto final de los esfuerzos del desarrollo, en estricta asociación con el **fortalecimiento de la responsabilidad individual**. Al Estado le será cada vez más difícil someter a individuos fortalecidos por las tecnologías personalizadas y al individuo le será cada vez más difícil esconderse detrás de las instituciones.

- El desarrollo progresivo de una cultura que presionará por sustentar la sobrevivencia de la especie humana en la **creatividad y la iniciativa individual, en el marco de la estructuración de redes para el intercambio sistemático de valor**. En oposición a la voluntad de quienes, en nombre de los *intereses sociales y comunitarios* preferirían la subordinación de los individuos a visiones o propósitos totalitarios para continuar parasitando los sistemas e instituciones y así obtener de ellas más de lo que están dispuestos a aportar. Ello irá, en paralelo, expresándose en la reducción de los subsidios y en la reformulación de los medios destinados al aseguramiento de la seguridad social.

- Cuando se creó la Organización de las Naciones Unidas existían tan solo un quinto de las

Naciones que hoy existen. Y, a la reciente decisión de acabar en una década con la **pobreza crítica**, hoy se añade la necesidad de encontrar respuestas para la administración del fenómeno de las **migraciones**, en un mundo que se empequeñece y en el que las fronteras heredadas de los períodos coloniales se han vuelto cada vez más permeables.

- Una **redefinición de las fuentes del poder** que se traslada cada vez más, desde su antiguo fundamento en la fuerza y el dinero, hacia el conocimiento como fuente primordial de legitimidad (Toffler).

- Como reacción violenta a lo anterior, la **exacerbación de los fundamentalismos ideológicos, étnicos y religiosos** que en el devenir de la civilización global una amenaza a su existencia y en reacción no vacilan ni vacilarán en continuar atentando contra todo aquello que interpretan como símbolos de esa nueva civilización global como el World Trade Center o la Estación de Atocha. Y, por último,

- Una creciente y paradójica **vuelta a los elementos distintivos de la Identidad nacional, comarcal o familiar** para dar soporte emocional a la existencia de las personas en un mundo inevitablemente complejo que tiende a uniformarse en sus símbolos y rituales sociales.

Lo más extraordinario de los cambios - que me he atrevido a enumerar, consciente como estoy de que la lista nos es exhaustiva- es que ellos establecen "La volatilidad como norma" (Peters) es decir, el cambio se ha instalado como lo único permanente y en el están prosperando los que

aprenden a navegar en las transformaciones, aquellos que encuentran oportunidades en el cambio y reconocen en estas señales los **requerimientos de acción estratégica** a que deben responder sus organizaciones, para proceder a dotarlas con:

- *Alta Capacidad de Ajuste* (Flexibilidad),
- *Alta Velocidad de respuesta* y
- *Alto Soporte a la factibilidad* de sus iniciativas.

Lo primero deriva de la naturaleza de las **Estructuras** que se proveen, lo segundo de la calidad y el mejoramiento sistemático de los **Procesos** que ejecutan y lo tercero de la calidad y constancia de su acceso a los **Recursos**.

2.0 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 **Significados** 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 respuesta 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 los reconocemos, fundamentalmente, porque la estructura simbólica de nuestros viejos Mapas ya no nos permite explicarnos el mundo real. 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 objeto de las transacciones económicas. Como nos recuerda Kjell A Nordström (autor de Funky Business), hoy en día, como consecuencia del comercio simbólico, a muchos jóvenes les interesa más la suerte de Britney Spears que el impacto de un Tsunami en Asia. Nuevos símbolos que hay que producir, promocionar, distribuir y consumir y que exigen un lenguaje y un comportamiento distintos a los tradicionales.

Esta realidad exige una cultura de mejoramiento sistemático, en la cual, las personas y las organizaciones cada vez más, deben ser competentes para navegar de manera saludable en un mundo con estas características. Estas competencias deberán incluir:

- La **Capacidad de Dar Significado** a la abrumadora diversidad de datos del contexto.
- 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 cual implica una transformación de ser consumidores a ser "recursos" (recursos que generan recursos) y administrar de manera productiva y saludable la energía disponible en las personas y en 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).

3. El cambio en las Organizaciones y los 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 son ya distintos a los tradicionales. Es decir, se están inventando y esto configura una oportunidad inédita para incorporarse y mantenerse activos en las corrientes más prósperas de la dinámica económica mundial.

Recientemente Negroponte, el Gurú del Media Lab en el MIT, postulaba que el avance tecnológico otorga una oportunidad sin igual a las naciones en vías de desarrollo, cuando se administran con un grado menor de restricciones institucionales y culturales para incorporarlas a sus sistemas productivos.

Algunos de estos cambios se ilustran en el cambio paradigmático siguiente

3.1 El Paradigma de La Función.

La década de los setenta fue la década de la Función. En ella, el criterio de especialización en la división del trabajo dio lugar a la segmentación de las estructuras organizacionales en compartimientos estancos; en los cuales, profesionales dedicados a dominar la aplicación de una tecnología específica (Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, Comercialización, Informática, etc.) fueron desarrollando un lenguaje especializado que, muchas veces, sólo les permitía comunicarse eficientemente con sus semejantes.

Bajo el paradigma de la función las organizaciones se fueron dividiendo entre quienes producían el valor (la línea) y quienes los apoyaban (el staff); división que, desde la perspectiva del empresario, establecía una distinción entre lo que ameritaba inversión y lo que constituía un gasto. En nuestros países ésta fue una época de relativa estabilidad, en la cual las empresas prosperaron en ambientes protegidos. El diseño organizacional se dedicó a la especificación jerárquica de unidades y cargos en el contexto de la "funcionalidad"; el control de

la gestión se orientó a la verificación de desviaciones en relación a las metas y al ajuste ritual de las metas. Los sistemas de medición, cuando se desarrollaron, se establecieron predominantemente para medir el desempeño de los individuos y dar sustento al ritual anual de las promociones y el ajuste salarial.

3.2 El Paradigma del Proceso.

En la década de los ochenta, Occidente constata que se ha quedado atrás en la carrera de la productividad y que Asia le aventaja gracias a la aplicación exhaustiva de nuevos modelos de gestión. y, en el afán de entender y aprender la lección, Occidente "descubre" la Calidad Total. Ello adquirirá carácter institucional cuando los órganos promotores de la apertura en el comercio internacional incorporan las normas ISO 9000 al cuadro regulatorio de los intercambios comerciales.

El cumplimiento de requisitos y la confiabilidad de los procesos se vuelven los factores clave de referencia para la diferenciación positiva entre las empresas, y ello da lugar a la aparición de El Proceso como criterio central de organización; la nueva consigna era revisar, rediseñar, documentar, auditar y mantener aptos los procesos y, a ese criterio, se subordinó el criterio funcional.

Bajo el paradigma del proceso, los sistemas de medición se orientan al aseguramiento de la calidad de los procesos y las contabilidades de inversión y gastos se ajustan para adaptarse a este nuevo "nivel de complejidad".

A finales de la década apareció en el escenario el concepto de reingeniería, en un principio orientado a la transformación de los sistemas administrativos - "La Reingeniería de Sistemas" - sin cuestionar los procesos de negocios, luego "La Reingeniería de Procesos" para transformar la estructura misma de los procesos productivos y finalmente "La Reingeniería de Negocios" con el ambicioso programa de "reinventar radicalmente las organizaciones" (Hammer, 1988).

3.3 El Paradigma del Negocio.

El concepto de Valor es consustancial con el concepto de Negocio; por tanto, no se puede repensar radicalmente un negocio sin revisar la "Proposición de Valor" que ese negocio le hace a su entorno.

Cuando el modelo mental, con el que nos aproximamos al fenómeno organizacional, trasciende los niveles de complejidad funcional y de procesos para considerar la totalidad del negocio, el desempeño a controlar es el del negocio como un todo y no tan sólo el de las personas o los procesos aislados. En esa circunstancia, los sistemas de medición se dirigen a la medición del valor que genera la sinergia de la totalidad organizacional y, por ello, no es sorprendente que de estas revisiones surja tanto un nuevo conjunto de principios como un cuestionamiento de las estructuras creadas bajo los antiguos paradigmas. Ello llevo a postular principios como los siguientes:

- Toda organización debe dedicarse sólo a aquello en que puede ser mejor que las otras a nivel global,

- Todo lo demás debe adquirirlo externamente, pues si nos es capaz de producirlo mejor que las demás le resultará más caro,
- Debe buscar un nicho viable en el mercado y
- Debe aliarse estratégicamente para que no la saquen de ahí.

Principios que, bajo la influencia de Hamel & Prahalad, se refuerzan al hacer énfasis en la revisión del motor económico de las organizaciones para desarrollar las competencias necesarias, no únicamente para lograr y sostener un posicionamiento en el mercado existente sino, incluso, redefinir las reglas mismas del mercado; es decir, el campo de juegos en el que se decide que tiene valor económico y que no.

Es bajo este paradigma que ha prosperado el reclamo de la necesidad de instalar en las empresas una "Cultura de la Agregación de Valor"; sin embargo, ya se anuncia en el horizonte un nuevo modelo que desde ya debemos tener en cuenta: el Paradigma de la Sustentabilidad.

3.4 El Paradigma de la Sustentabilidad

En el año de 1992, los países del planeta se reunieron en Brasil para firmar el Tratado de Biodiversidad y en el año 2005 ciento cincuenta y cinco naciones firmantes del Protocolo de Kyoto lo pusieron en marcha. Estos eventos, dieron nacimiento oficial a una nueva concepción del desarrollo: ya no se trataba orientar la acción de las naciones al logro de un "desarrollo armónico y sostenido", sino que era necesario que el

desarrollo fuera "sustentable", es decir, que reconociera los precarios equilibrios ecológicos del Planeta y ayudara a restaurarlos ahí donde se hubieran perturbado. Ello ha llevado a que la Universidad de las Naciones Unidas, con sede en Tokio, con el estímulo conceptual de Fritjof Capra y G. Pauli, promueva la adopción por las empresas de una "Gerencia de la Sustentabilidad" que haga posible iniciativas como el ZERI - Zero Emissions Research Initiative- destinadas al desarrollo de la conciencia ecológica y a la búsqueda de fórmulas organizacionales que minimicen el impacto negativo de las organizaciones productivas en el ambiente.

Bajo este paradigma, la agregación de valor trasciende el contexto micro-económico para incorporar la consideración de responsabilidades en materia ecológica. Es decir, postula que el Valor económico para ser socialmente aceptable debe fundamentarse en el respeto y la preservación de los equilibrios ecológicos. Por tanto, en los esfuerzos de creación de valor deben tomarse en cuenta las restricciones y posibilidades asociadas a los impactos ambientales, los cuales deben ser medidos - en términos de activos y pasivos ambientales - para asegurar su control.

Con el paradigma de la sustentabilidad se avanza otro grado de complejidad en la consideración de las organizaciones y a él, progresivamente, comienzan a subordinarse los paradigmas del negocio, el proceso y la función que, todavía en diverso grado, siguen dominando el pensamiento y la acción de la gerencia en nuestro contexto.

¿Cómo son las nuevas organizaciones e instituciones que este cambio está produciendo?.

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 detectar y reconocer las tendencias dominantes y poner en evidencia las características fundamentales que singularizan los diseños de las organizaciones más exitosas en la dinámica del cambio actual.

Estas organizaciones evidencian tener características aparentemente paradójicas como son:

- El estar siendo cada vez más **complejas** para proveerle **sencillez** a sus clientes y usuarios: es decir, tienen la capacidad de asumir una gran variedad de estados para absorber la variedad que les llega del entorno, "*Solo la variedad absorbe la variedad*" (Ashby) y, al hacerlo, se muestran competentes para proveer productos y servicios que hacen más sencilla la vida de sus clientes.
- El reunir las ventajas de la **Especialización** y la **Diversificación**: 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.
- El estar basadas en la **Información** y el **conocimiento**: Al ser organizaciones que deben asumir gran variedad de estados deben cambiar constantemente; y todo sistema al cambiar sus configuración, consume cantidades crecientes de energía ("*...Son estructuras disipativas*". Ilya Prigogin). La energía, en las organizaciones viene

bajo la forma de información y, por tanto, buena parte de la capacidad de cambiar exitosamente está asociada a la capacidad de administrar, productivamente y con sentido estratégico, volúmenes crecientes de datos, información y conocimientos.

- El considerar a sus integrantes como **Activos Humanos**; como dijera Dee Hock (El creador de la tarjeta visa) “*Las personas no son el recurso de las organizaciones, es al revés: las organizaciones son el recurso de las personas*”. 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 Agregación de Valor. Estas personas y sus competencias para la producción de recursos han dejado de ser un simple recurso organizacional.

- El abandono de las estructuras jerárquicas tradicionales para constituir **Redes, Enjambres y Equipos**, con base en las tecnologías del procesamiento distribuido de información, las telecomunicaciones y la 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 agregación de valor que trascienden las fronteras geográficas y se despliegan a lo largo y ancho del planeta.

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 hacerlas factibles.

4.0 La Gerencia, La Estrategia y las Personas

El cambio que tiene lugar ahora en la 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 es 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 organización y compensación del esfuerzo, mediante sistemas que reconozcan el cumplimiento, el mejoramiento y en definitiva la

agregación de valor que los individuos y equipos de trabajo produzcan; y mediante la creación de contextos para el desarrollo personal bajo circunstancias de cambio constante.

Para los griegos, los momentos de KAYROS 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 adecuada y oportuna, el momento de Kayrós que cambia, de manera irreversible, una situación dada. Todos en nuestra vida hemos vivido momentos de Kayrós y las empresas Venezolanas los están viviendo como nunca antes. Los vientos de cambio en América Latina y El Mundo pondrán a prueba las competencias adquiridas para navegar en los turbulentos mares del presente y el futuro. Estas competencias deben instalarse en los sistemas y en las personas, porque quizás mientras, ilusionados, hemos estado tratando de adivinar el futuro posible, no nos hemos dado cuenta que el futuro ya llegó y que toda la incertidumbre que nos rodea es tan sólo una manifestación de no saber que hacer con él o no querer hacernos cargo de los costos que conlleva el acceder a sus beneficios.

