

JOSE R. BETANCOURT T.

GESTION ESTRATEGICA

NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA

ASPECTOS CONCEPTUALES



**GESTION ESTRATEGICA:
NAVEGANDO HACIA EL
CUARTO PARADIGMA**

**GESTION ESTRATEGICA:
NAVEGANDO HACIA
EL CUARTO PARADIGMA**

ASPECTOS CONCEPTUALES

JOSE RAMON BETANCOURT TANG

EDICION DE
T.G.RED 2000 EDICIONES

GESTION ESTRATEGICA

AUTOR: JOSE RAMON BETANCOURT TANG

Tercera edición
Porlamar, Agosto de 2.002

© José Ramón Betancourt Tang – 1.998

Nº de Registro: 1760 del 19/05/98

DERECHOS RESERVADOS
QUEDA PROHIBIDA SU REPRODUCCION
SIN PERMISO ESCRITO DEL AUTOR

T.G.RED 2000
Ediciones

Impreso en Venezuela

ESTE LIBRO ESTA DEDICADO A TODOS AQUELLOS
QUE DE UNA FORMA U OTRA, ME HAN HECHO VER LA
IMPORTANCIA DE SER COMPETITIVOS Y EXCELENTES EN
TODO LO QUE UNO HACE.

SI UD. NO ESTÁ INTERESADO EN HACER CAMBIAR SU
ORGANIZACIÓN NO NECESITA LEER ESTE LIBRO; CON ESA
ACTITUD ES MUY PROBABLE QUE UD. PASE A LA HISTORIA.
LA HISTORIA ESTÁ LLENA DE EMPRESARIOS QUE
HAN FRACASADO Y TODOS NOS HEMOS BENEFICIADO
DE ELLOS, AL HABER LEÍDO SUS EXPERIENCIAS Y HABER
REFLEXIONADO SOBRE LOS ERRORES QUE COMETIERON.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a todas las personas que de una manera u otra, permitieron que este material haya podido ser publicado, en particular a los equipos de Fundasistema, de Altamira Consulting y de T.G. Red, que pusieron su empeño en la elaboración de este libro. Quiero resaltar particularmente el aporte del Ing. Harold Colina Beaujón, por haber sido, no solo copartícipe de la elaboración conceptual del material aquí presentado, sino un apoyo importante para el logro de la publicación de esta obra.

También quiero agradecer a mi esposa Olga Vera, quien tuvo la iniciativa de grabar algunos Seminarios, Talleres y Conferencias dictados por mí y que dieron origen al material de este libro, además de los aportes profesionales que realizó; al Sr. Julio Orellanes quien realizó la transcripción del material grabado, como una colaboración hacia mi persona y a la Lic. María Gloria Batista por su trabajo constante y productivo, que me dio motivos de inspiración para ciertos temas de esta obra.

No quisiera pasar por alto a todas las personas que como clientes de nuestras organizaciones consultoras, con sus experiencias, discusiones e interés, nos dieron su aporte para la conceptualización de muchas de las ideas presentadas en este trabajo y por los ejemplos que tomados de ellos en muchos casos, sirven para ilustrar algunos de los conceptos.

INDICE DE CONTENIDO

Prefacio

Presentación del libro.

- I. Introducción
- II. ¿Por qué cambiar?
- III. El cuarto Paradigma
- IV. Las claves de la gestión Empresarial de hoy
- V. Tendencias tecnológicas y empresariales
- VI. Tendencias en el Sector Financiero
- VII. Requerimientos de la Gestión Estratégica
- VIII. Anticipación Estratégica
- IX. ¿Gerencia o Gestión?
- X. Bases de la Gestión Estratégica
- XI. El Modelo Del Negocio: Navegando Hacia El Éxito
- XII. La Ingeniería del Negocio
- XIII. Los diez mandamientos de la Gestión Estratégica
- XIV. Epílogo

Referencias Bibliográficas

Del autor

PREFACIO

Durante 1995, tomé la decisión de escribir en un libro el material que desde unos 5 años atrás había estado presentando en diferentes charlas, seminarios, congresos y cursos donde participé. Sin embargo no fue tarea fácil hacerlo, ya que escribir un libro implica separarse de una actividad constante de trabajo e investigación que ocupa gran parte de nuestro tiempo como consultor.

El haberlo logrado, dos años después, ha sido un gran logro, sobre todo si se toma en cuenta que el tema aquí presentado no es nada sencillo, debido a la gran variabilidad que tiene el área en cuestión.

Es importante señalar que aún cuando este material fue revisado muchas veces y modificado, debido a cambios en las condiciones del entorno, aún es posible que se encuentren aquí algunos errores e inconsistencias, producto de nuestra propia incapacidad para realizar trabajos perfectos. Lo importante en este caso es el esfuerzo realizado para presentar un material de gran utilidad para empresarios, industriales, gerentes y líderes de empresas cualquiera que sea su naturaleza.

Sólo cabe esperar que las ideas presentadas puedan entusiasmar al lector a aplicar los conceptos aquí señalados y comprender que el activo que debemos enriquecer día a día en nuestras organizaciones es la gente. Toda la inversión que hagamos en entrenamiento y formación de nuestra gente nos

GESTION ESTRATEGICA

dará en el futuro ventajas competitivas definitivas para hacer organizaciones de excelencia en el futuro y trabajadores orgullosos y motivados en el presente.

Esta versión fue revisada en el año 2.000 para la segunda edición y ahora en el 2.002 para esta tercera edición.

Gracias por haber tomado la decisión de ser mejores cada día.

El Autor

PROLOGO

Durante los últimos cinco años se han escrito muchos libros para hacer que las organizaciones se muevan hacia el futuro. Algunos nos han dicho como organizarnos para ir en la búsqueda de la excelencia; otros nos han sugerido que imitemos a los japoneses en sus estilos gerenciales y otros más se han atrevido a proponernos soluciones de cinco minutos para las dificultades presentes. Todos comparten un mismo punto de partida: la convicción de que lo mejor que pueden hacer las organizaciones es adelantarse al futuro, hacer las cosas correctamente y correr lo más rápidamente posible para poder ser exitosos en ambientes altamente competitivos como los actuales.

Creo que son buenas advertencias para estar vivos como organizaciones en el próximo milenio, pero no son suficientes para alcanzar el éxito en los mercados globalizados del futuro.

El presente de las organizaciones demanda de cada uno de sus gerentes una enorme capacidad para gerenciar el cambio, la velocidad de los cambios hoy en día es extraordinaria, todo se está moviendo, la tierra sigue girando alrededor del sol y sobre su propio eje constantemente, el mundo está cambiando, Venezuela está cambiando, todo está cambiando y si nos detenemos o reducimos la velocidad, puede ser que nos caigamos.

Cuando José nos habla del cuarto paradigma nos está señalando un camino claro y seguro hacia el futuro, donde se menciona que la Gestión Estratégica es el arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones.

Gerenciar el cambio es la necesidad más urgente de las empresas del presente, y ésta es tarea de los gerentes a todos los niveles, ellos deben actuar como verdaderos agentes de cambio y promoverlo constantemente en sus organizaciones.

Sin duda alguna este libro debe ser una guía de consulta permanente para todas aquellas personas interesadas en crear un mejor futuro para sus negocios. Aquí encontrarán la base para el desarrollo de una gestión estratégica innovadora, los diferentes procesos que ésta requiere, así como los mandamientos que orientarán a los gerentes al éxito de su gestión.

Mi conclusión después de leer el libro es sencilla, creo que la gerencia administrativa es un paradigma que ya no está vigente en estos tiempos, las organizaciones necesitan líderes capaces de guiar a los integrantes de sus equipos de trabajo al nuevo paradigma de la Gestión Estratégica. Este es el reto de las organizaciones y del liderazgo en el próximo milenio.

Harold Colina

I. INTRODUCCION

“Si Ud. no maneja su propio autobús, no importa mucho
donde pretenda ir, porque no llegará de ningún modo”
Richard Bandler

El objetivo de este trabajo es el de desarrollar una visión general sobre el Nuevo Paradigma de la Gestión Estratégica, con el fin de orientarla hacia caminos que permitan la participación como requisito indispensable para incrementar la competitividad y alcanzar el futuro deseado, brindando además herramientas para el adecuado control estratégico que redundará en beneficios para la organización. Daremos un paseo por una serie de conceptos que se están manejando hoy en día relacionados con la Gestión Estratégica Empresarial.

La evolución de estos conceptos relacionados con la Nueva Gerencia (o Gestión, como comenzaremos a llamarla a partir de ahora), comienzan desde los trabajos de Control Estadístico de Shewhart, hasta los conceptos de la Quinta Disciplina de Peter Senge, pasando por Deming, Juran, Crosby, Pareto, Ishikawa, Taguchi, y la Reingeniería de Hammer, Mc Kinsey y Arthur De Little. Esto nos muestra que desde hace mucho tiempo existen una serie de personas que han venido trabajado duramente en la manera de cambiar los conceptos de manejo de la Gerencia de la organización, desde aquellos que ven a ésta como un proceso mecánico (a principios de siglo), hasta quienes ven a la organización de una manera global y de alguna forma buscan la relación entre todos los elementos que funcionan dentro de ella.

Los conceptos aquí utilizados, están enmarcados dentro de la corriente del Pensamiento Sistémico (ya que dentro de ella fui formado), pero fusionados con otros elementos de la nueva visión que se tiene hoy en día de las empresas y de la manera de hacer negocios.

Es mi intención que estas ideas sean de utilidad para todos los lectores y sirvan como punto de reflexión para iniciarse en el camino de la competitividad empresarial.

II. ¿POR QUE CAMBIAR?

“El logro de hoy debe ser visto apenas como un paso más en el camino de la vida; de lo contrario, estaríamos haciendo finita nuestra vida, aún a sabiendas de que mientras estemos vivos, somos eternos”

Mucha gente dentro del mundo empresarial, se pregunta: ¿Por qué cambiar?, ¿Es que acaso los Consultores no hemos llegado a convertir la palabra *cambio* en un tema de moda, a fin de tener un elemento que justifique el trabajo que realizamos?, ¿Cómo es posible que siendo yo exitoso hoy, no voy a poder serlo en el futuro?. Estas y muchas otras interrogantes se las hacen los capitanes de empresa, directores y gerentes, día tras día.

En vez de contestar a estas preguntas directamente, voy a sugerir algunos elementos que le permitirán al lector llegar a sus propias conclusiones.

Supongamos que nuestra empresa está funcionando mal actualmente y tenemos múltiples problemas que nos restan competitividad; evidentemente, si este es el caso, no hay nada que discutir, o cambiamos o desaparecemos. Este caso anterior no es interesante, por lo obvio de la respuesta, pero ¿qué pasa si nuestra empresa hoy en día es exitosa y posee una importante posición en el mercado?. En este caso yo me preguntaría, ¿habrá alguien en la competencia preparándose para ser mejor que nosotros?, y si alguien lograra hacer las cosas mejor que nosotros y ser más competitivos, estaríamos en condiciones de mantener nuestra posición en el mercado?, ¿Qué empresas o productos,

que hoy en día no son competencia nuestra, podrían serlo el día de mañana y desplazarnos del mercado?, ¿Qué cosas han cambiado en nuestro mercado y nosotros aún no lo sabemos?, ¿Han cambiado los gustos o las necesidades de nuestros clientes?, ¿Qué empresas extranjeras, que compiten con nuestros productos, podrían entrar al mercado en los próximos años?, ¿Cómo puedo extender mi mercado hacia otros segmentos u otros mercados?.

Las respuestas a cada una de estas preguntas proveen elementos para entender por qué debemos cambiar. El mundo de hoy en día se mueve demasiado rápido. En estos tiempos la información llega de un lugar a otro con una velocidad asombrosa y el mundo se ha convertido en la famosa Aldea Global. El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios.

Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del ritmo de vida de la sociedad, ha llevado al ser humano a establecer diferentes paradigmas del cambio; veamos a continuación cuáles son:

1) Resistir el cambio: Este es el llamado modelo de oposición y está basado en el concepto de *actuar para que nada ocurra*. Cuando la tasa de cambios en la sociedad era muy baja, los seres humanos podían darse el lujo de hacer oposición al cambio, ya que este no era algo avasallante, sino muy gradual. Sin embargo, al final la gente que sobrevivía a los cambios tenía que adaptarse para hacerlo. Este paradigma gobernó a la

humanidad durante la mayor parte de su historia, desde sus inicios, hasta el siglo XIX. La historia nos muestra infinidad de casos que ilustran esta afirmación. La Iglesia Católica, hoy en día, es un ejemplo de este paradigma. No fue hasta 1995 que le fue concedido el perdón a Galileo, por parte del Papa Juan Pablo II. La velocidad de reacción de la Iglesia es muy baja y le toma unos cuantos siglos. ¿Será por eso que le ha costado tanto mantener su supremacía como religión?

2) Adaptarse al cambio: Este es el llamado modelo de reacción y está basado en el concepto de *cambiar para que todo siga igual*. Este paradigma se hizo vigente a finales del siglo XIX, como producto del convencimiento de que frente a los cambios del entorno había que adaptarse. Aún hoy en día este es el paradigma que está vigente en la mayoría de nuestras organizaciones, pero no deberíamos llegar al siglo XXI, bajo el control de este modelo reactivo que ha llevado a la quiebra a innumerables empresas que fueron exitosas en el pasado y no se dieron cuenta que el mundo había cambiado y era necesario renovarse. La reacción solo tiene sentido cuando ocurre en un modelo de proactividad. Los dinosaurios fueron incapaces de adaptarse a los cambios de la tierra y eso los llevó a sucumbir. Los dinosaurios empresariales (corposaurios) que actualmente pueblan la tierra, corren el riesgo inminente de sufrir las mismas consecuencias, si persiste la despreocupación acerca del futuro.

3) Generar el cambio: Este es el paradigma emergente, que hemos llamado modelo proactivo y está basado en el concepto de *cambiar para obligar a los demás a cambiar*. Este va

a ser el paradigma del próximo siglo y propone que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a los demás a cambiar.

Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio. Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas.

A partir de este punto y en virtud de lo que hemos mencionado, el lector podrá decidir si vale la pena o no seguir leyendo este libro, ya que después de todo:

“Nadie está obligado a Sobrevivir”

W. Edwards Deming

“Competir es un asunto donde solo entran los excelentes”

Finalmente dejamos una frase para la reflexión:

“Si Ud. quiere dormir tranquilo en el futuro, identifique qué están haciendo algunos que hoy en día no son su competencia, pero cuyos productos y servicios pudieran desplazar a los suyos, y actúe”

III. EL CUARTO PARADIGMA

“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”
Eric Hoffer

¿Por qué hablamos de Cuarto Paradigma?. Para saber el por qué, quisiera mencionar los cuatro paradigmas que se han manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a estrategias organizacionales.

1) El primer paradigma lo hemos llamado *¡Dios quiera que...!*. Este paradigma que invoca el Gran Poder de Dios, estaba basado en el deseo de que “ojalá las cosas funcionen como esperamos que funcionen”. Lo hemos llamado *¡Dios quiera que...!*, debido a que era un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados. Se esperaba que ocurrieran cosas como: *¡Dios quiera que alcancen los recursos!*, *¡Dios quiera que no pase nada malo!*, *¡Dios quiera no cambien las cosas!*, *¡Dios quiera que todo salga bien!*, *¡Dios quiera que la empresa sobreviva!*. En sus inicios, la mayoría de las organizaciones cuando todavía son organizaciones pequeñas, tal como ocurre con muchos negocios familiares, funcionan de acuerdo a este modelo aún en la actualidad. El deseo es que: “ojalá que las cosas funcionen de una manera adecuada y ojalá no tengamos que vernos en apuros”. Por supuesto este es un paradigma que uno podría haber manejado muchos años atrás, cuando el mundo se movía

muy despacio, pero hoy en día, una empresa que trate de vivir dentro de este modelo está condenada irremediablemente al fracaso. Este modelo del Gran Poder de Dios fue el que utilizaron los dinosaurios y ya hemos visto las consecuencias.

2) El segundo paradigma, *Planificación Presupuestaria*, basado en el Poder del Dinero se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización. Esto establece los primeros elementos de Planificación Financiera. Este paradigma de la Planificación Presupuestaria dice que, si establecemos con claridad el presupuesto del próximo año, probablemente estemos mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos allí vamos a tener control. Se piensa que controlando los recursos podemos controlar como se desarrolla la gestión de la organización. Aún hoy en día muchos creen en el Poder del Dinero para llevar adelante una gestión.

Este enfoque, basado en el orden en el manejo de los recursos, no garantiza que estemos gastándolos en lo que hay que gastarlos. Solamente se ordena el gasto, pero no se determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que estos no están determinados de manera global, sino en términos de objetivos individuales de cada organización o departamento. Nuestro problema no está en como gastar o invertir los recursos, sino en saber cual es el “norte verdadero” que debe seguir la organización.

Pensar que basta confiar en el Poder del Dinero y hacer una buena planificación presupuestaria para mantenerse competitivos, es pensar que es suficiente con estar en buenas condiciones físicas para ganar la Maratón de Nueva York.

3) El tercer paradigma comienza con los conceptos de *Planificación Estratégica* y representa el llamado Poder Central. Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen los conceptos de plazo (corto, mediano y largo) y el concepto de estrategia.

Durante la Planificación Estratégica se comienza a realizar análisis del entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la organización. La Planificación Estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio. El enfoque de Planificación Estratégica es básicamente el que han venido manejando las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente. Pero los tiempos cambian y cambian las necesidades, por eso era necesario entrar en un nuevo paradigma: La Gestión Estratégica.

El problema que plantea la planificación estratégica, es que hace suponer a los Gerentes de las empresas, que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en los Centros de Poder y no una responsabilidad gerencial. Al final, se termina

estableciendo bellísimos planes que nadie cumple, y que solo sirven para adornar las bibliotecas de los ejecutivos de las organizaciones.

Robert Waterman en su libro “Cómo Mantener la Excelencia”⁽¹⁾ dice que los ejecutivos aprenden cuando desarrollan el Plan de la Empresa, pero una vez que han hecho el plan, pueden botarlo a la basura, ya que lo importante es la gestión y no el plan en sí. Si el Gerente no participa en el desarrollo del Plan se está perdiendo la parte más importante del mismo. Al final, los trabajadores se quejan de que “se hacen muchos planes, pero no se hace el trabajo que hay que hacer”. Muchos planes y pocos resultados sugieren la presencia de una terrible burocracia intelectual que juega al adivino y establece escenarios que la mayoría de las veces no sirven absolutamente para nada. Durante muchos años estuvimos tratando de utilizar la Planificación para predecir el futuro. Hoy en día debemos utilizarla para comprender la dinámica de los Sistemas Organizacionales.

4) El cuarto paradigma, *Gestión Estratégica*, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional. El primero es que cuando se dice “cada Gerente o Líder”, pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aún cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las

estrategias de la misma son responsabilidad de cada Gerente. Ya no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Hay también algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponamos nosotros. Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación.

Es importante señalar que cada nuevo paradigma no viene a sustituir al anterior, sino que se agrega a este. Es decir, cuando surge el segundo paradigma, de la Planificación Financiera, al final del proceso la gente se sigue encomendando a Dios. Cuando aparece la Planificación Estratégica, después se sigue haciendo

Planificación Presupuestaria y finalmente nos encomendamos al Señor. El Cuarto Paradigma de la Gestión Estratégica, involucra un proceso de Planificación Estratégica (modificado en su estructura), que lleva después a la Planificación Presupuestaria y al final seguimos encomendándonos a Dios Todopoderoso.

Durante el desarrollo de este trabajo vamos a hablar un poco más profundamente sobre estos conceptos, así como sobre las diferencias entre Planificación Estratégica y Gestión Estratégica, todo ello buscando llegar hacia la anticipación y la empresa proactiva.

¿Por qué hablamos de Gestión Estratégica y no de Gerencia Estratégica o Planificación Estratégica?. La expresión *Gestión Estratégica*, está formada por dos elementos que según el “Diccionario Larousse”⁽²⁾, significan:

- *Gestión*: “acción y efecto de administrar”.
- *Estratégica*: “perteneciente a la estrategia”, que nos lleva a,
- *Estrategia*: “arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto”.

De acuerdo con esto, *Gestión Estratégica* podría definirse, inicialmente como:

Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio.

Sin embargo, esta definición, si bien es un buen elemento de arranque, dista mucho de ser totalmente plausible. En realidad, los cambios ocurridos en nuestros tiempos, nos llevan a pensar que la Gestión Estratégica es mucho más de lo que se menciona

en la definición anterior, de hecho, pensamos que la Gestión Estratégica es:

Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo.

Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa.

Una definición equivalente y que utilizaremos más adelante, permite definir la Gestión Estratégica como:

Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

La Gestión, como concepto amplio que es, se relaciona con otras palabras que comparten su raíz latina, tales como Gesta, Gesto, Gestación, Gesticulación, Gestual y Gerencia y las involucra a todas dentro de sí.

Por su parte, el concepto de Gerencia que conocemos en el idioma español,^(ibid) “*cargo del que dirige una empresa por cuenta ajena*”, no involucra el aspecto netamente humano del Liderazgo y por ello no es una buena opción para definir este importante

GESTION ESTRATEGICA

proceso organizacional. La Gerencia típica está orientada a ejecutar los planes realizados por, o por orden de, la plana mayor de la organización y forma parte integral de la Gestión. Es por esta razón que hemos seleccionado la expresión *Gestión* como la equivalente española del *Management* inglés.

*La Planificación es demasiado Importante para dejarla en
manos de los Planificadores.
Escuchado en una empresa*

IV. LAS CLAVES DE LA GESTION EMPRESARIAL DE HOY

“Aquellos que no creen, no deben interponerse en el camino de los que lo están haciendo”

Joel Arthur Barker

Joel Barker, en su libro Paradigmas⁽³⁾ menciona los que, para él, son los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son: *Excelencia, Innovación y Anticipación*.

1) EXCELENCIA: La *excelencia* es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Según Barker (y compartimos la idea), la excelencia es lo mínimo que se necesita para comenzar. ¿Por qué la excelencia se convierte en la base mínima de partida?. La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo; si no, estaremos fuera del mercado. Es un problema de comparación, ya que hay toda una gerencia (como es el caso de la gerencia japonesa), conceptualizada bajo estos principios y cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos a ese nivel, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos.

Cuales son los componentes que tiene esta Gerencia de la excelencia: primero la *calidad total* que involucra *calidad humana*

y *calidad de procesos*. Calidad ya no es un enfoque mecánico de llevar estadísticas de los procesos. Además de eso, lo más importante es la calidad del individuo que realiza la tarea. Calidad implica comenzar primero por un proceso de calidad y reingeniería del ser humano (reingeniería del pensamiento), para después implantar los procesos en el ámbito de herramientas de calidad. La reingeniería del pensamiento involucra nuestra capacidad de enfrentar nuevos paradigmas de una manera fresca y creativa. Si queremos cambiar hacia un futuro mejor, es necesario cambiar nuestros comportamientos, nuestros pensamientos y nuestros sentimientos. No es a través de las herramientas estadísticas que se logra el cambio, el control estadístico de procesos es algo posterior, ya que constituye la parte mecánica del proceso.

Cuando hablamos de calidad humana, hablamos de desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo. Profesionalismo no significa títulos, más bien estamos hablando de entender nuestro rol dentro de la organización con un sentido de profesión.

Profesionalismo es casarse con una forma de hacer las cosas, con una profesión, como una forma de vida de cada uno de nosotros. Hay un aspecto importante en la calidad personal que es el que se refiere a la visión. La mayor parte de nuestra gente, en el país, no posee una visión personal, están en las organizaciones a la deriva, no saben a donde van y cuando uno les pregunta que van a ser o hacer en el futuro, normalmente no lo saben. La gente piensa que es una adivinanza sobre el porvenir

y no se da cuenta que el futuro está en función de esa visión que nos proponemos lograr. Cada uno de nosotros debe estar donde está, no por casualidad, sino porque en algún momento quiso estar. Las cosas buenas que uno logra en la vida no llegan por azar o por casualidad, sino porque uno mismo establece las condiciones necesarias para poder llegar.

Otro elemento relacionado con la calidad humana es el que tiene que ver con la formación y el aprendizaje en equipo. Una organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros, sin embargo eso es condición necesaria, pero no suficiente; si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje individual, pero no aprendizaje de equipo.

En este último aspecto hay un gran cambio de paradigma en el ámbito de las organizaciones. Antes un trabajador llegaba a una organización para salir de allí, 25 ó 30 años después con una jubilación. Hoy en día no es así, sin embargo, debemos pedirle a cada trabajador que, si se va a “montar en el autobús”, se alinee con la organización, a fin de garantizar que este llegue al menos hasta donde él se baja. Dentro del proceso de formación de equipos existe el problema de nuestros paradigmas, estos afectan nuestro trabajo como equipo, por lo que debemos identificarlos y cambiarlos. Existen dos procesos diferentes de aprendizaje, por una parte está el aprendizaje de mantenimiento que permite sacar provecho a aquellos paradigmas que aún permanecen vigentes y el aprendizaje innovativo que es aquel que nos dice no sólo lo que

aprendemos sino como aprender a aprender, enfrentado nuevos paradigmas.

Este último es un concepto fundamental; una organización tiene que estar preparada para aprender a aprender, ya que esa es una de las claves para la competitividad.

Cuando hablamos de calidad de procesos, hablamos de mejoramiento continuo, control estadístico y de un aspecto fundamental del elemento humano, que es la participación.

Son los trabajadores, es decir, la gente, quien hace el trabajo y quienes mejor saben cómo hacerlo, aunque probablemente casi nunca les damos la oportunidad de participar para que digan cual es la mejor manera.

Quisiera referir dos experiencias sencillas sobre este aspecto que he mencionado. La primera de ellas se refiere a un señor que trabajaba en una empresa de productos alimenticios. Trabajaba en una línea que elaboraba productos diferentes pero con las mismas propiedades físicas. En esa línea existía un problema, cada vez que se cambiaba de producto, por el residuo del producto anterior que quedaba en las tuberías de abastecimiento de la línea. Era necesario un engorroso proceso de limpieza a fin de dejar la línea apta para producir otro tipo de producto diferente. Habían pasado muchos años con el mismo problema. Cuando se inició un proceso de mejoramiento de la calidad y se estimuló a la gente a que diera ideas de cómo mejorar las cosas, el señor antes mencionado dijo: “yo tengo desde hace muchos años una idea para resolver el problema del producto residual en la línea”, acto seguido enumeró una serie de

pasos que permitirían sacar totalmente el producto de las tuberías, de manera que no se produjera la pérdida del producto residual y se evitara el gasto de tiempo excesivo en la limpieza. Al final alguien le preguntó a ese trabajador: “por qué no nos diste esa idea antes” y él respondió: “bueno, es que a mí nunca antes me habían pedido que lo dijera, nunca me dieron autorización para que opinara al respecto y ahora que me dan la oportunidad lo hago”. Ese pequeño granito de arena del trabajador significó para la empresa un ahorro aproximado de diez mil dólares mensuales.

La falta de iniciativa del trabajador, es parte del mismo sistema. La mayoría no posee iniciativa y el que no la tenga, simplemente se queda así, pues no hay razones para tomarla.

Otro ejemplo, lo constituye el caso de una trabajadora de limpieza de una empresa de productos alimenticios envasados. En este caso la señora se dio cuenta que ella podía hacer algo más que limpiar y entonces se dedicó a recoger las tapas que se caían de la línea de tapado de frascos. Anteriormente, cuando las tapas se caían, lo que se hacía era barrerlas y botarlas. La señora pidió que le compraran un frasco de alcohol y algodón y se dedicó a limpiar las tapas que se caían y las volvía a colocar en su sitio, a fin de que fueran utilizadas. Ese simple cambio significó un ahorro aproximado de quinientos dólares mensuales para la empresa.

Dos cosas tan sencillas generaron cambios significativos. Por esto uno piensa que si cada uno de nosotros puede dar un pequeño valor agregado, cuando veamos el todo, esa cantidad de pequeños elementos puede significar un gran valor agregado.

El *mejoramiento continuo*, del que hablaremos más adelante, es otro elemento fundamental de la excelencia, como también lo es la *reingeniería*, que implica rediseño de los procesos. Así mismo encontramos el *benchmarking*, que sirve como una forma de evaluar cómo está nuestra empresa con respecto a la competencia y el entorno, ya que no somos entes aislados, sino que estamos dentro de un mundo global, de competencia, de luchas y de alternativas, pero también de cooperación y queremos estar comparándonos permanentemente en nuestro sector.

El benchmarking es un cambio de paradigma importante; quizás 20 años atrás, se hubiera pensado que era algo que jamás se podría lograr, pero hoy en día, quienes están compitiendo dentro de un mismo sector necesitan saber lo que están haciendo entre ellos, para establecer mejores mecanismos de competencia; mientras mejor es mi competencia, más elevados son mis retos y mayores posibilidades tengo de crecer como organización. Cabe aquí mencionar la significativa frase de Bill Smithburg en el recuadro.

*“Si Ud. no tiene un competidor realmente difícil, invéntelo...
la competencia es una forma de vida”.*
Bill Smithburg
Presidente de Quaker Oats

El benchmarking permite hacer rediseño de nuestros procesos internos. El benchmarking se refiere a las mejores prácticas del mercado, se busca a los más competitivos y los mejores en un área específica y utilizamos estos elementos para

generar una guía que nos permita rediseñar nuestros procesos internos.

Un aspecto de la excelencia, que es necesario considerar, es que el cambio se hace de adentro hacia afuera, aún cuando las motivaciones vienen de afuera hacia adentro porque hay un entorno competitivo; si nosotros no respondemos adecuadamente a ese entorno y no somos capaces de enfrentarlo, el mismo nos arrojará y simplemente desapareceremos como organización; pero el cambio comienza por nosotros, de forma gradual. No podemos esperar que los seres humanos asumamos cambios de nuestros patrones de comportamiento o de conducta, de una manera radical. Los cambios de conducta se dan de manera gradual. La clave está en primero cambiar yo para que luego cambien los demás.

No podemos seguir partiendo (como lo hacen muchos gerentes), que quienes tienen que cambiar primero son los trabajadores. Un gerente que quiere que sus trabajadores cambien, primero tiene que cambiar él, y por eso decimos que el cambio es de adentro hacia afuera; no exijamos nunca a nadie que haga cambios, si nosotros no somos capaces de hacerlo. El cambio tiene que ser visto como un reto personal y ese cambio tiene que estar orientado por nuestra visión personal. Para dar excelencia, tiene que haber excelencia.

Otro elemento clave de la Calidad Personal, es la necesidad que tenemos, de proyectar la imagen del cambio. El cambio no se puede quedar adentro, ese cambio, esa imagen que hay que proyectar como individuo, como departamento, como organización

o como empresa, debe ser expresado. ¿Por qué?. Porque todos nosotros trabajamos para un cliente y el cliente tiene expectativas respecto a nosotros; si no somos capaces de hacerle ver a él, que estamos trabajando para superar sus expectativas, el cliente simplemente nos deja. Por todo esto no solo hay que cambiar sino también proyectar la imagen del cambio. Es en este punto donde es importante el modelaje personal.

2) INNOVACION: El segundo elemento es la *innovación*, la cual según Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización.

Como ejemplo aparece el famoso *Kaysen* japonés. Este paradigma del *Kaysen* japonés, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida. Cuando se habla de “una forma de vida para todos”, Barker menciona el ejemplo de un directivo japonés que cada vez que iba pasando por los diferentes puestos de trabajo de la organización, le preguntaba a los trabajadores, ¿qué has hecho hoy para mejorar?. A partir de este hecho, se generó en la gente un sentimiento de importancia hacia la mejora continua, ya que todo el mundo sabía lo que le iban a preguntar cuando se encontrara con ese ejecutivo, de manera que todos estaban pendientes de hacer cosas para que cuando les preguntaran tuvieran algo que responder. Eso hizo que la innovación se convirtiera en una forma de vida para todas las personas dentro de la organización.

¿Por qué la innovación como una forma de vida?. Veamos las razones que nos llevan a ella. Primero, porque está basada en

la creatividad innata, que poseemos los seres humanos como producto del uso de nuestro cerebro derecho.

Como todos tenemos ese cerebro derecho, nadie puede decir, “el mío no funciona”. Todos poseemos esta herramienta y por lo tanto no tenemos ninguna excusa para no usarlo. El problema de la creatividad es que le ponemos demasiadas barreras y cortapisas para expresarla. Esto sucede porque pensamos que si expresamos nuestras ideas, los demás van a pensar que estamos locos y eso es lo que ocurre normalmente. Cuando uno expresa nuevas ideas, la gente piensa y dice que estamos locos.

Hace cinco o seis años cuando los Consultores llegábamos a una empresa y comenzábamos a manejar todos estos nuevos conceptos, la mayoría de los Gerentes pensaban que estábamos desvariando. En esa época las palabras Reingeniería, Rediseño y Cambio Radical eran una grosería o por lo menos eran tabú. Todas ellas significaban reducción de la nómina y desempleo, es decir, amenazas. Los paradigmas imperantes es ese momento eran totalmente distintos.

Veamos otro ejemplo: hace unos años el Fondo Monetario Internacional era una pesadilla, hoy en día muchos lo ven como una salvación, y nos preguntamos: ¿qué pasó, y ese no es el mismo Fondo Monetario Internacional, de antes?, ¿Qué cambió?, ¿Cambió el FMI?. ¡No!. Cambiaron nuestros paradigmas como país.

Muchas veces nuestro problema es que no queremos enfrentar los paradigmas imperantes y se aprende a no decir

nada, porque uno siente que corre el riesgo de ser acusado de loco, de soñador, o de cualquier otra cosa.

Pienso que es necesario enfrentar los modelos que inhiben el uso de nuestra creatividad. Siempre he creído que la creatividad no requiere tanto esfuerzo para que se desarrolle, sino que más bien se requiere usar el esfuerzo para identificar los modelos mentales que la inhiben. Hacer que la gente use su creatividad es lo primero que debemos enfrentar. ¿Cuáles son esos modelos que impiden que yo diga las cosas que se me ocurren y que pienso que pueden funcionar?. Existe una gran cantidad de modelos que me lo impiden: “van a pensar que estoy loco”, “si lo digo a lo mejor se ponen bravos conmigo”, “¿y si no obtengo el puesto que quiero?”, y muchos otros que expresan nuestro deseo de quedar bien y ser aceptados.

Si logramos flexibilizar o cambiar estos modelos, lograremos que la creatividad fluya con facilidad y eso nos permitirá buscar siempre la construcción de nuevas alternativas.

Es una buena práctica decirle a la gente que cuando traiga la solución de un problema específico, traiga al menos dos alternativas, ya que eso los obliga a buscar caminos diferentes de solución, para no encasillarnos en una sola forma de verlo. Pienso que cualquier persona con responsabilidad gerencial debe lograr que la gente le brinde al menos dos ideas, ya que eso los estimula a hacer un esfuerzo.

En el caso de innovación para la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios existe un elemento fundamental y es que para poder crear nuevos productos y

servicios hay que conocer las necesidades del cliente, aún cuando debemos reconocer que muchas veces no las conocemos bien, porque no les preguntamos o bien porque cuando les preguntamos, lo hacemos muy mal.

Normalmente preguntamos sobre la base de lo que el cliente conoce y no sobre la base de lo que el cliente necesita. Ambas cosas son distintas. Si a principios de siglo, el señor Henry Ford le hubiese preguntado a la gente cómo deseaba transportarse de una ciudad a otra, la gran mayoría, por no decir toda, hubiese contestado: “en una carreta tirada por caballos”. ¿Por qué esa respuesta?, porque ese era el paradigma que la gente conocía.

Si Ford le hubiese preguntado a la gente: “¿tu quisieras ir de una ciudad a otra, montado en una caja que no tiene caballos y que puedes controlar con un artefacto redondo?”, ¿Qué creen ustedes que le hubiesen contestado?. “Ud. está loco”, “¿cómo una carreta sin caballos va a poder moverse?”. Las razones del rechazo a la idea podrían haber sido cosas tales como: no era movido por caballos, no había carreteras, no había bombas de gasolina y nadie sabía manejar. Era una verdadera locura proponerle a la gente una idea tan *descabellada*, sin embargo, si Ford se hubiese quedado allí, preguntándole a la gente cómo quería transportarse, la gente se habría limitado a decirle sólo lo que conocía.

La única manera de crear paradigmas distintos es pagando el precio de introducir nuevas ideas. Conociendo las verdaderas necesidades y agregándole nuevos atributos podemos construir

nuevos productos y servicios. Si nos hubiésemos quedado en lo que la gente deseaba, todavía anduviésemos en carretas con caballos. Este es un aspecto en el que el mal uso de nuestra creatividad muchas veces nos juega una mala pasada. Ocurre porque no sabemos cuales son las verdaderas necesidades que tenemos que satisfacer, debido a que estamos pensando en lo que la gente conoce (paradigmas existentes) y no en lo que la gente necesita (posibles nuevos paradigmas).

La innovación nos debe llevar a asumir el rol de líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional, para dejar de ser seguidores crónicos y pasivos. Una organización de seguidores crónicos y pasivos nunca puede ser una organización líder; para que una organización sea líder, todos los miembros de ella deben ejercer de alguna manera el liderazgo. Es necesario tener arraigado el sentimiento de liderazgo y éste se ejerce a todos los niveles, social, político, religioso, profesional, gremial, etc. Esto debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización. Por esto decimos que la innovación debería ser una forma de vida para todos.

3) ANTICIPACION: El tercer elemento es la *anticipación*. Con esto estamos hablando de la organización proactiva. La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

La anticipación debe llevarnos a considerar algunas tendencias que han comenzado a aparecer en el ámbito mundial. El estudio de tendencias es una manera fundamental de anticipar cambios, ya que las mismas cobran cuerpo en la medida que las organizaciones actúan para reforzarlas algunas o para combatirlas otras, pero el simple hecho de tomarlas en cuenta ya las convierte en elementos determinantes del proceso estratégico.

A través del conocimiento de las tendencias es posible anticipar muchos cambios en nuestros negocios de hoy en día. Por esto considero que vale la pena extenderse en el análisis de tendencias, ya que éstas implican importantes cambios de paradigma capaces de cambiar las reglas de los negocios del futuro en todos los quehaceres del mundo organizacional.

Veamos cuales son algunas tendencias señaladas por reconocidos autores de la actualidad:

- La primera tendencia la hemos llamado: *la sociedad del ser*. La misma implica una vuelta hacia la calidad personal y la búsqueda de valores evolutivos. Esto nos lleva, a que las organizaciones y la sociedad comiencen a pensar en términos del ser humano. Todo este movimiento generará, a largo plazo, una sociedad basada en el ser y no en el tener. Este es un cambio de paradigma muy importante, ya que implica una búsqueda del sentido de la vida del ser humano, mejorando su calidad como individuo, como pareja, como familia, como trabajador y como ciudadano.
- Como segunda tendencia está lo que llamaremos: *micronacionalismos globales*. Estos micronacionalismos no son

más que una consecuencia del proceso de regionalización de los centros de decisión, es decir cada estado, cada municipio, cada comunidad organizada, no solo en Venezuela, sino en el ámbito mundial va a comenzar a asumir sus propias responsabilidades y eso está basado un principio que estableció el Club de Roma en los años 70, que decía “*pensamiento global, acción local*”.

Los micronacionalismos globales, no son más que pensar globalmente (como país), pero con acción local (comunidad, municipio o estado). Esta tendencia va a tener un fuerte impacto en los negocios en los próximos años, sobre todo porque las diferencias entre acciones locales y consecuencias globales van a ser aprendidas por ensayo y error, lo que generará en el futuro situaciones confusas y de inseguridad.

- La tercera tendencia considerada tiene que ver con los procesos de *democratización y participación ciudadana*. Este ha sido un proceso arrollador en el ámbito mundial, del cual conocemos ya sus consecuencias en el mundo empresarial y en la sociedad.
- La cuarta tendencia que consideraremos aquí, es la de la *autoformación y la autogestión*, como producto de la sociedad del ser. Cuando la gente desarrolla su propia visión, sabe hacia donde va, conoce sus responsabilidades y sabe lo que tiene que hacer, por lo tanto puede autoformarse y autogestionar sus procesos educativos.

En un mundo de interdependencia cada uno de nosotros tiene responsabilidad sobre su futuro y eso cambia el concepto

actual de las funciones de recursos humanos en las organizaciones.

- Como quinta tendencia debemos mencionar el *predominio del idioma inglés*. Se puede decir que durante los próximos años, el idioma inglés se va a convertir en el idioma mundial. Esto tendrá un fuerte impacto, sobre todo en las empresas con perfil internacional (exportadoras, empresas globales, transnacionales, etc.), ya que la formación en el idioma será una herramienta para la competitividad de los recursos humanos.
- En el ámbito de tecnología, la sexta tendencia nos sugiere la *automatización total de las actividades del ser humano*. Desde hace mucho tiempo sabemos de la automatización de gran cantidad de procesos industriales. Hoy en día, y en los próximos años aún más, la automatización se convertirá en una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, en nuestros tiempos, hasta una secretaria depende de un procesador de palabras con una máquina Pentium, con una gran cantidad de megabytes en RAM, y quien no la tenga, prácticamente no puede trabajar competitivamente. Vamos a detenernos en esta tendencia, a fin de comprenderla en una forma integral.

Las tendencias de automatización en el hogar, de las cuales ya vemos algunas de ellas, tales como computadoras que atienden el teléfono, dejan mensajes, mandan fax, manejan sistemas de alarmas, etc. van a tener una gran influencia en la manera de trabajar en las organizaciones, ya que los trabajadores van a ser mucho más sensibles al uso de la tecnología de

automatización como parte de su vida diaria. Por supuesto no debemos perder de vista que esto es una tendencia y marca el camino del desarrollo tecnológico actual. La visión de Bill Gates de “una computadora en cada escritorio y cada hogar del mundo, con al menos un programa de Microsoft”, nos da una idea de la magnitud del esfuerzo e inversiones que se están realizando en este aspecto.

Ningún cambio tecnológico va a lograr que la gente cambie por si sola si no asumen la motivación del cambio. Por esto se ha desarrollado la tendencia de la autoformación y la autogestión, ya que sin ellas no puede haber desarrollo tecnológico, porque si no, siempre estuviésemos dependiendo de los desarrolladores de tecnología.

Estamos convencidos que la cuestión está en convertirnos en usuarios inteligentes de la tecnología y no seguir siendo usuarios ciegos que sólo ven cómo llegan las cosas sin saber como utilizarlas. Compramos tecnologías, pero no le sacamos el provecho adecuado. Sin embargo vamos hacia un proceso de ajuste, en la medida en que hemos ido comprendiendo eso, hemos ido avanzando. Hoy en día nuestro nivel de desarrollo tecnológico en el país ha cambiado substancialmente. En mi experiencia profesional en el área de informática durante quince años, la diferencia entre lo que había en aquella época y lo que hay hoy en día es muy grande, no sólo en la tecnología, sino en la cultura de la gente.

Por otra parte, las nuevas generaciones que están formándose hoy en día, son totalmente distintas a nosotros, los

niños de 5 ó 6 años de hoy, son niños que en el futuro verán a la tecnología como algo natural, tal y como es para nosotros tener una calculadora de suma, resta, multiplicación y división. Ellos juegan hoy con la tecnología de una manera sorprendente, debido a que viven en una cultura totalmente distinta y ese cambio generacional es el que va a lograr lo que estamos diciendo. Para nosotros, las viejas generaciones, va a ser muy difícil montarnos en ese tren, porque el avance de la tecnología va mucho más rápido que nuestra capacidad de comprenderla.

Tal vez hay algo importante en todo esto y es que se está hablando de un cambio de paradigma que va del *tener* al *ser*, que si bien lo vamos a experimentar nosotros, a quien se lo vamos a enseñar es justamente a esa generación de relevo que son nuestros hijos y son ellos los que realmente van a disfrutar de dicho cambio. Este cambio es el que va a propiciar que realmente podamos robotizar o automatizar procesos, o que podamos tener un computador, no pensando en poseer la última versión o generación, sino la que uno realmente pueda utilizar. Comprender que no se trata de *tener* la mejor marca, el equipo más grande o el de mayor capacidad, sino el que uno está en capacidad de explotar al máximo. Cuando vemos que nuestros equipos tienen limitaciones, es cuando debemos suplantarlos, cambiarlos o renovarlos. Hoy en día la embriaguez tecnológica que sufrimos, producto de nuestra ignorancia, hace que al salir una nueva versión o un nuevo producto, nos volquemos a comprarlos inmediatamente, pero realmente no sabemos si esto es lo que necesitamos o no.

Es posible que sean nuestros hijos los que nos digan muy pronto qué es lo que realmente vamos a utilizar. Cuando compramos equipos innecesarios y los mantenemos guardados, hasta que les salgan telarañas u óxido, nos estamos moviendo en el paradigma del *tener*.

Hay una experiencia que escuché una vez a un Consultor Argentino que dictó una conferencia en un evento de IBM, en el cual participé, y que me causó un gran impacto, que quisiera compartir con Uds. Cuenta este señor que una vez estuvo en un curso en México, sobre Gerencia del Cambio Tecnológico, y el primer día, al comenzar le entregaron un manual del participante, información básica del curso y un manual de prestidigitación con tres pines como de boliche, con los que se practica la disciplina. En ese momento le dijeron: “lea las instrucciones y practique con su material, que cuando comience el curso, cada uno va a realizar una presentación de lo que aprendió con el manual de prestidigitación. A él le causó mucha extrañeza aquello, pero privó en él el paradigma de que “ellos sabrán lo que están haciendo y yo hago lo que me digan”. Todos los participantes se leyeron su manual y comenzaron a hacer sus pruebas.

Cuando se inició el curso, lo primero que hizo el instructor fue hacer su dinámica de presentación de los participantes y pidió un voluntario para que realizara su prueba, nadie levantó la mano y hubo algunas protestas por el tiempo que se había dado para realizar el proceso. Acto seguido el instructor dijo: “bueno, vamos a hacer una cosa, eso es que todavía la información del manual no ha sido suficientemente buena, les voy a poner un vídeo con

un experto de la prestidigitación reconocido en el ámbito mundial”, y les puso un vídeo de una hora, filmado por uno de los mejores especialistas del mundo en prestidigitación. Una vez que finalizó el vídeo, les dijo: “ahora quiero un voluntario que nos muestre todo lo que ha aprendido al respecto”. De nuevo hubo un silencio sepulcral en la sala. El instructor espetó: “pero bueno, si tienen un manual y les presentamos un vídeo, les dimos chance para que lo probaran y aún no logran nada es porque quizás necesitan un buen curso de prestidigitación dictado por el mejor experto del país en el área”. Una vez dicho esto, hizo su entrada el mejor experto mexicano en prestidigitación para que hiciera una presentación. Este experto, traído de un circo, usaba no solo tres, sino hasta cinco pines y durante una hora y media les explicó todas las técnicas y secretos de la profesión.

Esta charla duró hasta casi las doce del mediodía, y al terminar, el instructor volvió a pedir a alguien que voluntariamente hiciera una demostración. En ese momento, un participante que estaba desesperado por la situación preguntó: “un momento, nosotros vinimos aquí a un curso de Gerencia del Cambio Tecnológico y hemos pasado toda la mañana perdida tratando de aprender prestidigitación y no vamos a aprender nada de eso, porque no vinimos a eso y el tiempo ha sido insuficiente”. El Instructor, aprovechando el desconcierto creado, les dijo lo siguiente: “cuando ustedes compran tecnología, traen los equipos y le lanzan un manual a la gente y entonces pretenden que con ese manual comiencen a usar la nueva tecnología, entonces como la gente les dice que no saben como, van y les ponen

videos explicativos y dicen ahora sí, usen el equipo, y como la gente todavía no responde, contratan al mejor experto a su alcance y mandan a su personal para que reciba un curso y con esto pretenden que inmediatamente ellos sepan usar la tecnología. ¿Ustedes no sienten que les esta pasando lo mismo?”. En ese momento todos comprendieron lo que es la Gerencia del Cambio Tecnológico.

La moraleja de esto, es que el cambio no se logra de la noche a la mañana sino que es un proceso mucho más profundo. Se trata de comprender primero la necesidad del cambio, comprender la nueva herramienta, como se utiliza y de que manera sacarle provecho. Usar una nueva tecnología exige madurez.

Este ejemplo anterior, tiene que ver con lo que hemos estado discutiendo. El cambio tecnológico es un proceso gradual y no podemos pretender pasar de una tecnología de la cual no hemos podido sacar el máximo provecho, a otra a la que si vamos a podérselo sacar simplemente porque es mejor. El problema no es un problema de la tecnología, sino un problema humano. El gran aprendizaje de esa vivencia, que yo no viví, pero sentí como si lo hubiera hecho, es lo dramático de uno verse enfrentado a su propia realidad y cual ha sido nuestro comportamiento. Experiencias similares deben habernos pasado a todos. Muchas veces hemos intentado forzar la barra, forzar a la gente a usar la tecnología, sin entender que todo tiene un proceso de aprendizaje, un proceso de cambio natural con una demora que debemos respetar, ya que todo proceso tiene una demora.

Lo que debemos hacer los seres humanos es saber como enfrentar un proceso de autoformación y de aprendizaje que nos permita reducir la demora, a fin de no ceder nuestro terreno a la competencia, porque allí es donde está el problema.

Se trata de ver que tanto me puedo tardar yo para lograrlo, versus que tanto se puede tardar la competencia. Si la competencia se tarda menos que nosotros, corremos el riesgo de quedar fuera del mercado. Este es un problema de responsabilidad personal y por eso necesitamos que la gente esté dispuesta a la autogestión y la autoformación.

En las tendencias tecnológicas, es importante considerar algunas referencias que hace Bill Gates en su libro “Camino al Futuro”⁽⁴⁾. Antes de continuar, recomiendo le pongan mucha atención a estas tendencias, porque él está trabajando para que las mismas se hagan realidad, y está invirtiendo una gran suma de dinero para hacerlas posible. Gates no es un futurólogo como lo puede ser Barker, Drucker o Naisbitt, sino un creador de futuro que dirige a Microsoft, que es, hoy en día, la corporación tecnológica más importante en el ámbito mundial. Su negocio es convertir estas tendencias en realidad y hacer jugosos negocios con ellas.

Según Gates, en el futuro, utilizando la Superautopista de la información uno no va a tener que comprar videos sino que, pagando en la superautopista puede recibir toda la información y las películas que quiera. Existirán PC monederos de bolsillo, que estarán conectados a la superautopista y serán usados como dinero digital en vez de cargar papel moneda. Hoy en día existe la

tarjeta Maestro que simplemente se conecta en el equipo de la tienda donde vamos a comprar y automáticamente hace la transferencia de dinero. Los PC monederos del futuro, no van a necesitar el equipamiento de la tienda.

Mas adelante, menciona el turismo y los viajes virtuales por vía de la superautopista; se desea que la gente pueda hacer sus viajes turísticos, por vía de la superautopista y conocer los lugares antes de ir. Esto permite establecer previamente todo su tour y después hacer el viaje, pero previamente, a través de la superautopista, te familiarizas con esos lugares. Otro aspecto interesante es la administración del hogar a través de PC's conectados a la superautopista que manejen la seguridad del hogar, la gestión de servicios y la ambientación hogareña. De hecho, el propio Gates está trabajando en la construcción de su casa, basado en el concepto de automatización total. Todo está computarizado, él dice que los cuadros de las paredes y la decoración aparecerán a medida que las personas vayan caminando por su interior.

A través de un proceso de identificación previa de los gustos y utilizando como elemento identificador, un alfiler que se coloca en la solapa de la persona, (en cuya cabeza está un transmisor que tiene la información de quién es la persona, cuáles son sus gustos, etc.), aparecen los cuadros, la música, los colores y la temperatura de su preferencia. Una vez que la persona pasa, todo esto desaparece, hasta tanto vuelva a pasar otra persona. Los cuadros son simplemente pantallas electrónicas que van poniendo el ambiente que la persona desea y las luces se prenden de

acuerdo a los gustos de cada cual. Esta casa se encuentra en proceso de construcción actualmente en Seattle y es la casa donde Gates va a vivir, pero según él esa es la casa del futuro.

Otro aspecto del cambio tecnológico es la comunicación bidireccional de voz e imagen, a través de la superautopista de la información. Esto tiene una característica particular, hoy en día en Internet, la transmisión de datos es asíncrona, es decir, yo coloco un mensaje en el correo y en algún momento alguien me responde; pero ya existe software y se están comenzando a diseñar equipos para la transmisión bidireccional de voz e imagen de manera sincrónica o simultánea, es decir, que sin pagar la comunicación de larga distancia vamos a poder ver a la persona y hablar con ella en tiempo real, pero a través de la red y no a través de los medios tradicionales de telefonía.

Lo interesante de esto, es que para mí, la red es una conexión local y para la otra persona también es una conexión local. Ambas, a través de una conexión local con pago de tarifas nacionales, realizan una conexión internacional. Ya en 1996, algunos equipos fueron puestos en el mercado, en lo que respecta a la parte de voz solamente, pero ya hay gente trabajando para que se transmitan también imágenes utilizando capacidades multimedia. El problema actual de transmisión de la imagen a través de la red, es el ancho de banda que posee la red de transmisión. Hasta tanto no sea algo común la comunicación a través de fibra óptica, la transmisión de imágenes va a ser sumamente difícil.

En cuanto a la consultoría y la medicina vía superautopista, Gates dice que se podrán hacer las consultas médicas a través de la superautopista y el pago será electrónico sobre la base del tiempo de utilización del servicio, también el trabajo desde la casa, ya es no solo una tendencia, él dice que en Microsoft es un hecho.

Muchos de los desarrolladores de Software de Microsoft (la empresa de Gates), por ejemplo, trabajan desde su casa; eso abarata costos y genera excelentes resultados.

Una vez conectados con la superautopista, cualquiera de nosotros podría controlar todo el ambiente de nuestra casa a través de lo que hemos llamado la administración del hogar, aún estando fuera de ella. La gestión de servicio permitiría hacerlo todo desde fuera.

Un aspecto que va a sufrir grandes cambios futuros es el mercadeo de productos vía superautopista; hay algo muy interesante en esto y es el pago por atención a avisos publicitarios. ¿En que consiste esto?. Si vamos a invertir, por ejemplo, uno ó dos millones de bolívares diarios, en publicar un aviso en la prensa nacional, él dice que en vez de invertir ese monto en la prensa, muchas empresas van a tomar, por ejemplo, el monto de un mes de publicidad, digamos cincuenta millones de bolívares, y lo van a dividir entre el número de clientes potenciales ubicados en la red para ofrecerle a los clientes lo siguiente: “yo te mando cinco, diez o cincuenta mil bolívares si tu lees este aviso”. Cada persona decidirá si lo lee o no lo lee, pero si uno no desea botar su dinero, tiene que seleccionar muy bien el target a quien

se está dirigiendo y crear las estrategias de comunicación, persuasión y motivación más efectivas para la venta del producto. Si el individuo nos interesa de verdad, uno le dice: “te voy a poner cincuenta mil bolívares en tu cuenta si tu lees este aviso”; ya con el hecho de leer el aviso, el cliente establece contacto con el potencial proveedor. Ese mismo dinero que se está gastando hoy en día en publicidad, se le entregaría directamente a los clientes potenciales, una vez identificados quienes son. Este es un concepto bastante novedoso que ya ha comenzado a experimentarse a través de Internet.

Otra tendencia mencionada es la información bibliográfica en la red, accesible desde cualquier parte del mundo; las redes de información de las bibliotecas van a estar todas enlazadas y los documentos van a ser electrónicos por lo que uno puede, desde su casa, leer un documento que esté en cualquier biblioteca del mundo, simplemente buscando en la red; uno puede hacer la búsqueda en su casa, vía superautopista o hacer uso de los libros electrónicos. Estos libros electrónicos, pueden o bien ser vendidos como Compact Disk, o bien ser utilizados a través de la red.

Un elemento interesante, dentro de la red, son los grupos de usuarios especiales con temas compartidos a nivel mundial, imagínense el grupo de los amantes de los pájaros negros, o el grupo de los lectores de ciencia-ficción, o el grupo de los fanáticos de las armas de guerra. Todos podremos intercambiar información a nivel mundial sin ningún esfuerzo, simplemente colocándonos en la red.

La desaparición del cassette, el CD y otros va a ser un hecho a partir de la creación de diferentes opciones a través de la superautopista. Gates dice que uno puede pagar por escuchar una canción, el número de veces que queramos y que eso tiene un costo; pagamos y tenemos derecho a escucharla tantas veces como hayamos decidido oírla. Cuando este número de veces se acaba, simplemente no la escuchamos más y no tenemos necesidad de almacenar ningún disco o C.D., todo queda allí, en la red.

Estos tres elementos, *Excelencia, Innovación y Anticipación*, forman las claves del éxito empresarial y no las podemos perder de vista, recuerde que a la velocidad actual que tienen los cambios: *el futuro es hoy*.

V. TENDENCIAS TECNOLOGICAS Y EMPRESARIALES

“Me interesa el futuro, porque en él, pasaré el resto de mi vida”
C. F. Kettering

De todos los aspectos mencionados en el capítulo anterior se deducen una serie de tendencias, como producto de los cambios tecnológicos que vivimos en la actualidad. Veamos cuales son esos cambios:

1) *Disminución del tamaño de las empresas.* Esa es una consecuencia inmediata de la descentralización que brinda la superautopista. Con la superautopista cada cual se concentrará en la actividad que mejor realiza y va a dejar que sean otras empresas o individuos quienes les brinden los servicios no neurálgicos.

2) *Humanización de las ciudades,* con disminución de los patrones de movilización. Se espera que, algún día, la mayoría de la gente no tenga que salir de su casa para ir a trabajar, ya que podrá realizarlo a través de la red; en esa misma medida disminuirá el tráfico, la contaminación y, por ende, las ciudades se harán más humanas, sobretodo las grandes urbes.

3) *Fortalecimiento de la economía de mercado.* Bill Gates introduce en su libro, el concepto de capitalismo sin roce. Según este concepto, la superautopista de la información puede ser el elemento que genere prácticamente el nivel más puro de *economía de mercado libre* en el ámbito mundial, porque es la superautopista quien lo va a permitir.

4) *La superautopista como apoyo a la individualización de productos y servicios.* Esta es una tendencia que aparece comentada por Joel Barker en “Paradigmas” y de la cual Bill Gates dice que, es la superautopista, la que va a permitir su desarrollo, dando la posibilidad de que cada cual establezca sus requerimientos y que además existan múltiples proveedores dispuestos a satisfacer esos requerimientos.

5) *Disminución de los intermediarios en el comercio.* Si la transmisión de información es directa vía superautopista, los intermediarios comienzan a perder sentido y ese es un hecho que va a afectar a muchos negocios que hoy en día viven de la intermediación comercial, en distintos países del mundo.

6) *Educación vía superautopista.* La educación, vía superautopista, servirá bien como apoyo a la educación formal, o como elemento de educación personalizada. En este caso tendremos educación permanente instantánea, es decir, al entrar en la superautopista, yo tengo la información que quiera de manera instantánea y con el nivel de actualización que requiero, además es una educación basada en la práctica, porque a través de la superautopista podemos interactuar con las personas, a fin de que compartan con nosotros sus experiencias, que han sido puestas a la orden de los cibernautas. Es importante agregar, que los mejores docentes estarán al alcance de todos, ya que un docente que enseñe un curso, taller o libro, introduce esa experiencia en la superautopista, para que quede al alcance de cualquier persona.

7) *Cambio en las leyes y normas de propiedad intelectual.*

La propiedad intelectual va a ser un elemento predominante en el futuro. Debido al uso de la superautopista será necesario cambiar las leyes y normas de la propiedad intelectual, ya que la misma deberá recibir su remuneración de manera directa, sobre la base del uso que hagan de ella, esto sucederá, debido a que la superautopista se encargará directamente de controlar el uso que se hace de la transferencia electrónica de dicha propiedad intelectual.

8) *Lucha por la carrera tecnológica en la superautopista.*

Durante los próximos diez años, aproximadamente, existirá una carrera tecnológica general con el fin de controlar el negocio de la superautopista de la información; todas las empresas de desarrollo de alta tecnología están compitiendo para ganarse una buena parte del mercado de la superautopista, debido a que la tecnología aún no está desarrollada suficientemente como para que se den todas las tendencias mencionadas. Todo el mundo de alta tecnología, está apostando dentro de esa competencia.

9) *Fuerte interés por la protección ambiental.* Muchas organizaciones, hasta ahora, han utilizado sus ventajas comparativas, sin una clara conciencia de cuáles son, por lo que los recursos naturales son utilizados indiscriminadamente, por el solo hecho de estar allí, disponibles. Sin embargo estamos empezando a tomar conciencia de como utilizar nuestras ventajas comparativas para que nos den beneficios, pero interesados por la protección ambiental y desarrollando ventajas competitivas. Las ventajas competitivas están asociadas al desarrollo del ser

humano, no hay ventajas competitivas si no desarrollamos a los seres humanos que hacen el trabajo.

10) *Fraccionamiento de las grandes empresas.* Los negocios, hoy en día, comienzan a convertirse en empresas, por ejemplo, a través del outsourcing. Hoy en día se habla incluso de la empresa virtual. Imaginemos la creación de una red de empresas, que se organizan alrededor de un objetivo compartido y crean una empresa que los represente como red y un conjunto de marcas de los productos que produciría la red con el fin de ser exportados. Supongamos que un grupo de empresas del sector industrial deciden crear una empresa llamada “Zapatos Venezolanos C.A.” y una marca de zapatos “ZAPVEN”, para ser exportados. El primer paso es organizar a las empresas participantes en una red donde estas interactúen y conformar una empresa virtual, que comparte una visión, una misión y unos objetivos.

Una vez que se ha desarrollado esa idea, se establecen las responsabilidades y los roles de cada miembro de la red. Una empresa Consultora maneja la Gerencia y la Comercialización de la empresa virtual, unas empresas fabrican las suelas de los diferentes modelos, unas realizan la confección en cuero para botas, otras para mocasines, otras para zapatos deportivos, otros fabrican los tacones de los distintos modelos, otras hacen el ensamblado y así sucesivamente, entre todos actúan como si fueran una sola empresa, aún cuando son empresas totalmente diferentes, que compiten en nuestro mercado, pero cooperan para dirigirse hacia los mercados del exterior.

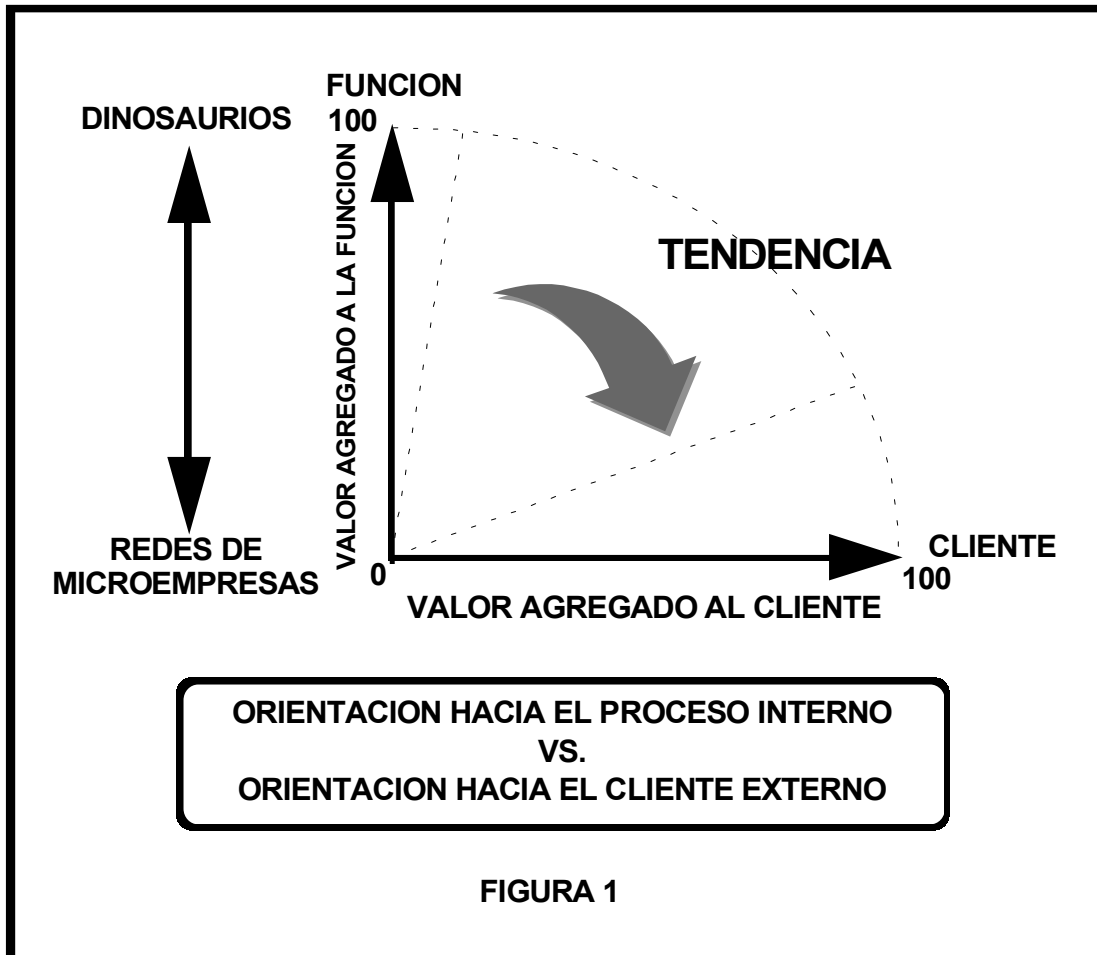
Dentro de la red, todas ellas producen parte de los productos y esos productos tienen una marca con un registro, que es comercializada en el exterior. A nivel del exterior, solamente aparece la empresa “Zapatos Venezolanos C.A.”, pero en Venezuela solo existe de manera virtual.

En este caso, su producto se vende en el ámbito mundial, pero es simplemente una asociación que se hace entre un grupo de empresas, en la cual cada una de ellas pone una parte del proceso para generar un producto terminado que se vende en el extranjero, incluso con su certificación ISO-9000. Sin embargo, cada cual es una empresa totalmente distinta e independiente. Incluso, en el ámbito fiscal no hay ningún conflicto, porque existe una empresa con todas las de la ley. Para crear esta red es necesario construir su visión, su misión, sus valores compartidos y el conjunto de normas que la van a regir.

Otro tipo de organización común hoy en día son las redes de empresas o microempresas interdependientes. Este es un concepto interesante que se ha extendido en el ámbito mundial. Esto se ha dado con mucha fuerza en Europa, en particular en Italia, en el Japón, Brasil, etc. De hecho la corporación BENNETON funciona como una red de empresas y microempresas interdependientes.

En la figura 1, vemos como surge la tendencia hacia las redes de empresas / microempresas. En el eje Y, hemos colocado la palabra dinosaurio (corposaurio) en la parte superior y la red de microempresas en la parte inferior.

Hemos utilizado la palabra dinosaurio por su fuerte contenido, que permite representar a las grandes (en tamaño) organizaciones, que están cien por ciento orientadas a agregar



valor a sus propios procesos funcionales, es decir, controles internos, alcabalas, gente cuidándose las espaldas unos de otros, etc. En este caso, cada cual establece una serie de mecanismos dentro del proceso para evitar que el de al lado haga algo de lo cual él no se pueda defender.

En general, una organización que vive cuidándose las espaldas, está más pendiente de agregarse valor a sí misma, que de darle valor agregado al cliente.

En un trabajo que hicimos una vez en un Banco, descubrimos que el tiempo que se podría tardar para pagar un cheque, no demoraba más de 3 minutos.

Sin embargo, en la realidad, el mismo tomaba un promedio de veinticinco minutos. Esos veintidós minutos eran para cubrirse las espaldas; el asunto estaba totalmente concentrado en evitar la posibilidad de fraude y de engaño de unos empleados a otros y de estos al Banco. Esto generaba una maraña de procesos; la cantidad de firmas y de cosas absurdas que se hacían en el proceso, les daba valor agregado a ellos, pero no valor agregado al cliente. Sin embargo, ¿qué espera el cliente?. Evidentemente, salir lo más pronto posible de la Agencia Bancaria.

En la medida en que las organizaciones comienzan a tomar conciencia de que en vez de agregarse valor a sí mismas, hay que agregarle valor al cliente, en esa misma medida comienza la tendencia a fraccionarse en empresas/microempresas, a fin de compartir las responsabilidades.

¿Por qué ocurre esto?. Porque las empresas muy grandes no pueden controlarlo todo. IBM es un ejemplo de lo que estoy mencionando, durante muchos años, IBM fue el gran dinosaurio de la gestión empresarial, hoy en día IBM después de su tortuosa experiencia del comienzo de los años noventa, comprendió que si seguía funcionando como el gran dinosaurio centralizador, produciendo además máquinas dinosaurios centralizadoras, no iba a llegar a ninguna parte. ¿Qué hizo IBM?. Se fraccionó en un grupo de empresas independientes que actúan de manera interdependiente, pero cada una de ellas es un negocio particular.

Incluso cambió su lema, (quien lo iba a decir), IBM pregona ahora “Soluciones para un mundo pequeño”. Esta frase nos muestra el gran cambio de paradigma realizado.

En la medida que una empresa se fracciona en empresas interdependientes, cada una de ellas se convierte en cliente de unas, y proveedora de otras, pero no es ni cliente ni proveedor exclusivo.

¿Cuál es el problema que se vive normalmente en la organización?. Por ejemplo, a veces sucede que a un Gerente X, no le satisface cómo la función de Recursos Humanos hace su trabajo y entonces entiende, que él no puede buscar a alguien que sea competencia de ellos para que le brinde servicios; esa función de recursos humanos, que está allí en su empresa, es la que él tiene que utilizar y punto. El entonces usa su criterio, y busca diferentes opciones, como por ejemplo: si es para adiestramiento, contrata con empresas didácticas de manera directa; si requiere personal busca en la calle los servicios de un head-hunter para que haga la selección del personal, y no utiliza la función interna.

Si es en Remuneración, el gerente se ingenia formas y maneras de incrementar la remuneración de sus trabajadores a través de incentivos, bonos y otros recursos. Es allí donde esta la competencia de Recursos Humanos. A través de diferentes opciones se genera un proceso de competencia interna, aún cuando por definición, la misma no debería existir, pero la realidad es diferente y la gente se vale de subterfugios para buscar esa competencia.

Veamos otro ejemplo. ¿Qué pasa con la función de informática?. En el paradigma del pasado, la gente de informática tenía grandes equipos que lo centralizaban todo. ¿Qué hacían entonces sus clientes?. Cuando un cliente sentía que no se le prestaba el servicio adecuado, se compraban sus propios computadores y desarrollaban sus sistemas internamente, e incluso tenían su propio grupo de informática.

Bajo este modelo nos encontrábamos con Grupos de Informática de la Gerencia de Producción, de la Gerencia de Planificación, de la Gerencia de Recursos Humanos, de Mercadeo y Ventas y así sucesivamente. La Gerencia de Informática se preguntaba: ¿por qué existe un grupo de informática en cada una de esas Gerencias?. Normalmente la respuesta a esta pregunta generaba una guerra entre la Gerencia Central y los grupos descentralizados y se veía a estos como una amenaza e incluso como una afrenta. Sin embargo, lo que subyacía en este caso no era más que la competencia interna, producto de la incapacidad de las Gerencias Centrales de satisfacer las verdaderas necesidades del cliente.

En la medida que una organización es capaz, no sólo de satisfacer a su cliente interno, sino de satisfacer a otros clientes, estamos en competencia. La competencia se genera por la necesidad del cliente, de recibir valor agregado. Darle valor agregado al cliente, lleva al paradigma de que cada negocio o cada proceso debe ser, a la larga, una empresa distinta, sobre todo, cuando se trata de procesos importantes y básicos pero no neurales para la organización. Este es el caso de P.D.V:S.A. con

la función de Informática, la cual se convirtió desde enero de 1997 en INTESA, a través de una asociación entre P.D.V.S.A. y SAIC (empresa de USA). Este outsourcing le permite a INTESA actuar como una empresa de servicios informáticos para dar servicio a cualquier empresa que lo requiera y por supuesto, a las empresas de P.D.V.S.A.

En la medida que las empresas son más pequeñas, es posible brindar mayor valor agregado al cliente, porque los procesos internos también comienzan a fraccionarse en pequeños negocios y esa es una tendencia mundial. La filosofía que está inmersa en esto es, primero, la necesidad de *Enfocar* el negocio, de acuerdo con la visión de Al Ries, en su libro "Enfoque"⁽⁵⁾, y segundo porque al estar enfocados los negocios, la gente puede hacer carrera con más facilidad, hasta los niveles más altos de la organización. Un Analista Informático, por ejemplo, trabajando en la Industria Petrolera tenía un techo, como podría ser Director de Informática o Coordinador a nivel corporativo. Sin embargo en la nueva INTESA, podría llegar a ser Presidente Ejecutivo de la empresa. Este hecho se traduce en una tendencia asociada: *la muerte de las economías de escala*.

Hoy en día, los procesos comunitarios, en el ámbito mundial se están comenzando a manejar a través del concepto de *redes de microempresas*. En Venezuela se están dando casos de procesos que promueven el desarrollo de redes a nivel comunitario. Con esto se puede incrementar el nivel de empleo y ocupación de la gente y disminuir el índice de empleo informal. Muchas organizaciones privadas y gubernamentales están

haciendo outsourcing de algunas las funciones de servicio y muchas funciones internas, con buenos resultados.

Un ejemplo de esto lo constituye el INCE en el sector público, Servivensa en el sector privado y P.D.V.S.A. que está analizando la posibilidad de hacer outsourcing de otras funciones internas. Servivensa es el típico ejemplo de una red de microempresas, donde cada piloto actúa como una microempresa y Servivensa los contrata por rutas y/o vuelos.

11) *Emergencia del liderazgo transformacional*. Esta es una tendencia en tecnologías blandas o de gestión. El líder de las organizaciones modernas es un líder para cambiar paradigmas y para cambiar organizaciones. Hasta hace poco, el líder siempre se había considerado como gerente. Se había visto la acción gerencial como la gestión del líder. Sin embargo, hoy en día la acción del gerente es la de trabajar sobre la estructura y la acción del líder es trabajar sobre el proceso de aprendizaje, es decir, sobre el proceso de cambio.

Las organizaciones modernas necesitan líderes en vez de gerentes. El gerente trabaja en el paradigma imperante, el líder en cambio, permite que la organización pase de un paradigma a otro.

12) *Cambio en los patrones de consumo*. Hoy en día el mundo ha venido pasando gradualmente de la masificación a la individualización. Como dijimos antes, el concepto de economía en escala, falleció. Esto, si bien ocurrió hace ya unos años, es algo de lo que no nos hemos querido dar cuenta. Aún hoy muchos de nosotros, seguimos pensando que centralizando y haciendo economías de escala, podemos tener mejores resultados, pero

eso, en la práctica, no ha funcionado. Ricardo Semler, en su libro “Contra la Corriente”⁽⁶⁾, cuenta su experiencia, como presidente de la empresa SEMCO del Brasil.

Semler de treinta y cuatro años de edad actualmente, recibió la citada empresa a los dieciocho años de edad de manos de su padre, un tipo muy tradicional, extranjero yugoslavo, que por su avanzada edad no podía seguir dirigiendo la organización. Semler convirtió a SEMCO de Brasil, en la empresa democrática por excelencia. La hizo tan democrática, que al final, para no interferir con el trabajo de la organización, tuvo que asumir que él era solo el dueño y que él debería disfrutar de los beneficios de la empresa. Esta es una empresa donde según Semler, los japoneses hacen cola en la puerta, para conocer el trabajo que se ha hecho allí. En SEMCO, la gente se pone su sueldo, elige a sus jefes y hace gala de todos los derechos que provee la democracia. Este relato anterior viene al caso, porque Semler en su libro da ejemplos claros de como fracasaron las economías de escala en SEMCO y como la orientación al cliente la convirtió en una experiencia exitosa en el Brasil.

La individualización está asociada al conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente; la única manera que una organización pueda generar productos individualizados es teniendo un conocimiento profundo de las necesidades y expectativas del cliente y eso va en contra de cualquier política de centralización, o de economías de escala, ya que se trata de producir productos individualizados. La individualización está asociada con la consolidación del concepto cliente. Hoy en día las

empresas sin clientes pasaron a la historia. Creo que la última murió en el año 94 y fue la antigua Aeropostal, cuando aún no le habían crecido las Alas de Venezuela. Aeropostal trabajaba para los políticos y la burocracia gubernamental. Se regalaban muchísimos pasajes y la mantenía el gobierno. Poco a poco los clientes la fueron abandonando y sus altos costos la echaron por tierra. Una empresa, no podía sobrevivir de esta manera y menos en el sector de las líneas aéreas comerciales.

13) *Profundo respeto a la competencia como modo de conservación del equilibrio sistémico.* Hoy en día las empresas se han dado cuenta que sin competencia se rompe el equilibrio y si hay ruptura del equilibrio, corremos el riesgo de fracasar. La falta de competencia genera desestímulo y el desestímulo genera entropía o desorden interno. Aquí cobra importancia el proceso de benchmarking. Benchmarking implica ver lo que hacen los exitosos y al estos permitir que otros vean lo que ellos hacen, ese hecho genera más competencia.

Cuando una organización deja ver sus procesos, se preocupa de que cuando los otros lleguen allí, ya ellos estén mucho más avanzados y por supuesto los que están más abajo en la carrera, van a generar un nivel de competencia mucho mayor que va a obligar a los primeros a ser mejores, de manera que eso genera un ciclo reforzador positivo. A esto es a lo que podemos llamar Ganar-Ganar empresarial, es decir, en un proceso de benchmarking todo cambia, ya no podemos ver a la competencia como enemigos. En un estudio de Competitividad en Venezuela, realizado por la gente de Monitor Company en los

primeros meses de 1996, se detectó que uno de los paradigmas vigente dentro del mercado venezolano es que *la competencia es mi enemigo*. Con este paradigma estamos en contra de las tendencias mundiales y uno de los problemas que tenemos para crear redes empresariales, es justamente que nadie quiere sentarse con su competencia en la misma mesa, porque se consideran enemigos.

En una oportunidad en la cual un grupo de empresarios de un sector de la economía se reunió en un Taller de trabajo, con el fin de sinergizar para realizar negocios de exportación de manera conjunta, ocurrió que cuando el Facilitador pregunto a uno de ellos, ¿qué quisiera Ud. hacer en este momento?, el hombre dijo textualmente “quisiera meterle un tiro a aquel que está allá, porque es mi competencia, y mi competencia es mi enemigo”. Bajo este modelo, por supuesto no hay mucho que hacer.

A los venezolanos, como producto de nuestro facilismo, no nos gusta competir; nos gusta hacer las cosas fáciles. Este problema es consecuencia del modelo paternalista que nosotros manejamos. Este es uno de los paradigmas que los venezolanos tenemos que cambiar si queremos mejorar. En las empresas de hoy en día existe cooperación, que es lo contrario de lo que pasa entre nosotros. Un nuevo concepto que se abre paso en la actualidad es el de *Coo/petencia* (Competencia con colaboración). Según este modelo, presentado en el libro “Coo/petencia”⁽⁷⁾, hoy las empresas enfrentan un entorno en el que existen Clientes, Proveedores, Competencia y Complementadores. La competencia se está volviendo un concepto relativo y es necesario revisarlo.

De hecho hoy en día la competencia se da incluso en empresas de sectores totalmente diferentes. ¿Acaso Internet hoy en día, no es cada vez más competencia de las empresas telefónicas, a pesar de que estas proveen el medio donde se desarrolla la actividad de la Red?. Identificar la posible competencia futura de la organización es un elemento vital para la supervivencia.

14) *Motivación de la gestión hacia los valores evolutivos del ser humano.* Esto es algo que las organizaciones están comenzando a descubrir. ¿Cuál es la razón por la que se establecen alcabalas en los procesos de las organizaciones?, ¿Por qué hay que tener auditores que estén permanentemente encima de nosotros viendo lo que hacemos?, la respuesta es: Valores. Resulta que, cuando no se maneja el valor de la *honestidad*, es necesario hacer una serie de procesos, con veinte firmas o más, para evitar que alguien se robe el dinero. Si no se maneja el valor de la *responsabilidad*, hay que ponerle un horario a la gente, y se le obliga a firmar una planilla o introducir una tarjeta en un reloj.

Una organización que no trabaje sobre los valores del ser humano, definitivamente está obligada a tener alcabalas y las alcabalas restan competitividad. Si alguien puede hacer un proceso en dos horas y yo necesito una semana, porque mis procesos poseen infinidad de trabas, producto de un pobre manejo de los valores evolutivos, va a ocurrir que cuando vengan empresas de países con sistemas de valores diferentes a los nuestros, nos vamos a ver en aprietos. Cuando la banca extranjera detecte que muchos de nuestros bancos son

dinosaurios, y que requieren un proceso de cambio profundo para competir en el ámbito internacional, veremos las consecuencias que esto traerá al sistema financiero venezolano.

Si no cambiamos nuestros valores, ningún cambio va a funcionar; las empresas de hoy, tienen que estar también en función de valores y no solo en función de dinero. Si una organización, lo que le transmite a sus empleados, es que está aquí, solo para que sus accionistas se hagan millonarios o para ganar dinero fácilmente, eso tiene un reflejo en la cultura organizacional.

La misión de una organización debe estar en función del beneficio colectivo y no solo en beneficio de los accionistas; los cuatro actores fundamentales (verdaderos clientes) de la organización, son: los clientes externos, los trabajadores, la colectividad del entorno que rodea a la organización y los accionistas. Creo que, difícilmente, nadie se comprometa con una misión que solo habla de proporcionar a los accionistas la mayor cantidad de ganancias posibles. Un trabajador siente entusiasmo y compromiso por su trabajo, cuando se le dice que está en la empresa para producir riquezas para su entorno o su comunidad en términos de beneficio colectivo, y para mejorar su calidad de vida. El Ser Humano trabaja cuando lo hace para beneficio del colectivo y no para beneficio particular de nadie.

15) *De los valores comerciales a los valores esenciales.* Esta es una tendencia producto del proceso de globalización actual, asociada al punto anterior. La globalización nos va a obligar a que cambiemos los valores comerciales hacia valores

evolutivos del ser humano. Una organización basada en valores puede agilizar sus procesos, generar compromiso, descentralizar la toma de decisiones y permitir que cada trabajador asuma sus responsabilidades. Basta con que alguien lo haga para que el resto nos veamos obligados a hacerlo y allí si es verdad que no hay vuelta atrás, o lo hacemos, o estamos fuera del mercado.

La gente necesita desarrollar sus valores esenciales y más dentro de una nueva sociedad orientada al ser. A muchos les cuesta creer que hay que vivir en valores en las organizaciones y que estos están sustituyendo a los valores comerciales. Parece una paradoja, pero como vimos en el punto 14, no son los valores meramente comerciales los que nos van a permitir ser competitivos. Comience a pensar seriamente en ello, si no desea quedar fuera de competencia.

VI. TENDENCIAS EN EL SECTOR FINANCIERO

“Entre usted a una Agencia Bancaria en cualquier parte de Venezuela y se sentirá como en un hospital del Seguro Social. No hay aire acondicionado, no hay < sistema >, no hay sonrisas ni conocimiento del negocio. No se moleste en cambiar de Banco, casi todos son iguales”
Gustavo Coronel, Puesto 3 - “Hit Parade del atraso Venezolano”

Durante 1994, ocurrió en nuestro país, un verdadero terremoto financiero. Esta crisis financiera fue producto de muchos factores que se unieron, tales como: malas políticas económica gubernamentales, un sistema financiero puesto en manos interesadas durante mucho tiempo, gran ineficiencia y atraso del Sector Bancario Venezolano que no era nada competitivo y muchos otros factores que, al desatarse la crisis, comenzaron a desfilarse ante los aterrados ojos de la clientela que veía como su dinero se desvanecía, bien dentro de un Banco “caído” o bien producto de la posterior inflación producto del mal manejo que se hizo de la crisis.

Hoy en día nos preguntamos si esa crisis no era previsible. Yo estoy convencido que sí. Sin embargo, decirlo a posteriori no tiene absolutamente ninguna gracia. El chiste estaba en decirlo antes que ocurriera, no como producto de predecir el futuro, sino como producto de haber logrado interpretar la dinámica del sistema financiero venezolano.

Ahora bien, esa dinámica del Sector Financiero Venezolano actual ha cambiado (creemos que para bien), pero dicha dinámica, responde a unas características globales, ya que el

nuevo equilibrio del sistema se logró alrededor de la Banca Extranjera, que se introdujo de manera definitiva en nuestro País.

Esto nos lleva a pensar que hay una serie de tendencias dentro del Sector Financiero que es necesario tomar en cuenta y que nos van a permitir prepararnos y preparar a nuestra gente para enfrentar ese futuro de manera exitosa. Estas tendencias, como ocurre en otras áreas diferentes de los negocios, están asociadas en muchos casos a las tendencias tecnológicas, fundamentalmente en aquellas asociadas al uso de la tecnología de la información y las redes de comunicaciones (Superautopista de la Información), que afectan sensiblemente los procesos de gestión empresarial. Por otra parte el proceso de cambio en la economía venezolana, también está produciendo algunas tendencias que es necesario tomar en cuenta a la hora de orientar los procesos de cambio de la Banca Venezolana. Veamos cuales son esas tendencias observadas.

- *Reinado de los servicios bancarios:* La orientación al cliente, producto de la competencia, la globalización y la universalización de la banca, generará una altísima competencia que terminará haciendo que ésta comience a centrarse efectivamente en el cliente. Actualmente, debido a las deficiencias del servicio presentes en la banca, esto todavía no se ha producido y se ha desviado temporalmente hacia los premios y concursos, cuyo efecto es meramente temporal, ya que no es posible sostenerlo a largo plazo, si no está acompañado de un cambio en la calidad del servicio que se presta. Sin embargo ya el Banco Provincial (Bilbao-Vizcaya) dio el primer paso al crear la oficina del defensor

del cliente (una especie de fiscal general) que garantizará que se atiendan adecuadamente sus necesidades y reclamos. El Banco de Venezuela (Grupo Santander), también anda por el mismo camino. Esta tendencia, que muy probablemente va a ser seguida por otros Bancos, generará unos requerimientos de personal sumamente orientados y sensibilizados hacia el servicio, por lo que la *vocación de servicios* será un valor fundamental del negocio bancario.

- *Predominio de la Banca extranjera*: El empobrecimiento general del país y el proceso de apertura económica, ha generado y generará indefectiblemente, que la gran mayoría de los Bancos Venezolanos estén parcial o totalmente en manos extranjeras, como ya se ha comenzado a observar. Pocos Bancos podrán mantener su esencia como Bancos totalmente venezolanos. En este sentido, se requiere un alto nivel de autoestima de su personal, el manejo de valores evolutivos y una gran identificación con la organización, que permita lograr la integración de las culturas organizacionales originales con las culturas organizacionales foráneas, que deben comprender muy bien nuestra realidad, a fin de no cometer errores que pudieran ser irreparables para el Negocio.

- *Instrumentos a la medida*: A medida que se desarrolla la tecnología y se centra la competencia en el servicio, la Banca comenzará a ofrecer cada vez más, instrumentos financieros totalmente personalizados, que requieren de un soporte tecnológico de alto nivel para poder ser controlados. Esto implica la formación de un personal altamente competente y bien

preparado en el aspecto financiero, que sepa operacionalizar los requerimientos del cliente. Los clientes, cada vez más, esperan encontrar en los Bancos a verdaderos expertos en finanzas y dinero y no a empleados poco formados y poco preparados para brindar una orientación adecuada y precisa.

- *Popularización y democratización del crédito:* Una tendencia general, que ya se comienza a observar, es la de popularizar y democratizar el crédito. Debido al surgimiento de instrumentos tecnológicos de intercambio de dinero avanzados, el dinero pasará a ser un bien muy solicitado a todos los niveles y la Banca tratará de captar ese mercado emergente de cualquier manera. Esto involucra un personal con alta capacidad de asumir riesgos, muy creativo y altamente identificado con su trabajo y la organización. Además debe tener una buena preparación en el manejo de los elementos necesarios para analizar y aprobar créditos bancarios de cualquier tipo.

- *Dinero Electrónico:* El dinero electrónico, que actualmente se encuentra en una etapa muy incipiente, generará un cambio total y absoluto en el manejo del dinero, cambiando de manera radical, la forma de trabajo de la Banca de Agencias, con un requerimiento cada vez mayor de personal menos operativo y más preparado tecnológicamente. El soporte tecnológico pasará a ser una actividad fundamental en el trabajo de Agencias. Todos los trabajadores bancarios del futuro deberán conocer y manejar la tecnología de la información como herramienta fundamental.

- *Agencias de negocios, con pocos clientes y pocos empleados:* La tendencia creciente de los Bancos del futuro, será la de

Agencias Bancarias dedicadas al manejo de negocios, con pocos clientes y pocos empleados. El crecimiento de Internet (Superautopista), las redes electrónicas y el dinero electrónico, así como de los cajeros automáticos, las tarjetas de débito y de crédito, etc., hará que las Agencias sean lugares de Negocio y no lugares operativos de búsqueda e intercambio de dinero. Estos lugares de Negocios, requerirán de verdaderos expertos financieros y de poco personal, con una gran capacidad para brindar atención muy especializada. Por supuesto habrá también un grupo de agencias de tipo operativo, donde el cliente acudirá a resolver problemas específicos y donde los trabajadores deberán tener una gran capacidad de respuesta y mucha disposición para atender los requerimientos de servicio de sus clientes.

- *Diversificación financiera:* La universalización de la Banca va a generar una gran diversificación financiera que exigirá la presencia de un personal muy bien preparado en todos los aspectos del sector financiero, para conocer y manejar diferentes aspectos del mundo de los negocios, tales como aspectos bursátiles, colocación de emisiones de bonos, intercambios monetarios, mercado de capitales, etc.
- *Clientes cada vez más exigentes:* Debido al alto nivel de competencia que ya comienza a existir y que en el futuro será más acentuado, la banca se enfrentará a clientes con un mayor nivel de exigencia, que va a estar comparando y que sentirá que su dinero debe estar bien respaldado, no sólo en términos de seguridad y confianza, sino en términos de servicios y de productos acordes con su necesidad. Los trabajadores bancarios

deberán poseer una gran autoestima, para poder manejar las situaciones que generan clientes muy exigentes, pues su comportamiento es totalmente diferente al cliente que resignado por la realidad imperante, busca el menor de los males. La inversión en formación y educación del personal bancario que se haga hoy será muy bien retribuida en el futuro.

- *Rol fundamental de la Banca en el Sector Industrial Venezolano:* La banca posee una gran responsabilidad en el proceso de creación de un parque industrial venezolano altamente competitivo. La banca debe asumir una responsabilidad mayor, pues debe actuar como banca promotora del desarrollo industrial. Esto implica que además de exigir garantías crediticias, debe garantizar que las industrias que reciben créditos de ella, sean competitivas, capaces de generar divisas (clase mundial) y generadoras de empleo y desarrollo social para el país. Los próximos años serán fundamentales para la banca en su relación con el país, pues todos los ojos estarán enfocados en ver como asume este reto.

Existe una serie de orientaciones del Estado respecto a este rol, veamos algunas que son importantes:

- Promover la participación de los entes financieros privados, a fin de que provean recursos para financiar la actividad industrial, sin depender exclusivamente del estado para ello.
- Orientar el crédito hacia la actividad industrial de clase mundial (exportadora, altamente competitiva y sustentable).

- Lograr que las instituciones financieras industriales proporcionen al industrial, servicios orientados a garantizar la competitividad.
- Fomentar el crédito hacia los emprendedores (pequeños, medianos y microempresarios) mediante capitales de riesgo y creación de programas específicos para ellos.
- Democratizar el capital.

Creemos que estos aspectos involucran una gran responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos de la banca, en cuanto a la captación, formación y desarrollo del personal que tendrá que afrontar todos estos cambios en el transcurso de los próximos 5 a 10 años, por lo que programas como los de:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Inducción organizacional.
- Desarrollo personal.
- Adiestramiento y capacitación.

Sufrirán un fuerte impacto, si de verdad se adaptan a estas necesidades que se ven venir en el futuro. En particular, pensamos que estos programas deben tener un gran componente de identificación del personal con la organización, con su rol de servidores públicos y como promotores del negocio financiero en el país y en el conocimiento de los aspectos financieros que de manera integral deben poseer para brindar el servicio que requerirán los clientes del futuro. La banca debe ir adaptando sus programas de manera

Si el hombre no piensa en lo que aún está distante, hallará pesadoso lo que está cerca.

Confucio

GESTION ESTRATEGICA

gradual a dichos requerimientos a fin de poder ser competitiva e integral en el servicio.

VI. REQUERIMIENTOS DE LA GESTION ESTRATEGICA

“El azar solamente favorece a las mentes que se encuentran preparadas”

Louis Pasteur

Para conocer los requerimientos de la Gestión Estratégica, hemos querido conceptualizarlos a través del manejo de los tres estados del ser humano: *pasado*, *presente* y *futuro* (ver figura 2).

Cuando hablamos del *pasado* los elementos de la gestión estratégica que nos enlazan con él son: *la reacción* y *la retroinformación*.

En este caso la Gestión Estratégica tiene que permitirnos

reaccionar adecuadamente. Para ello requerimos elementos como el mecanismo del feedback, que nos permite ver como van funcionando las cosas y a medida que vemos que ocurre, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.

En el caso del *presente* lo que se requiere son acciones y decisiones. Para ello requerimos información. Información para la acción, pues se trata de no permitir que las cosas nos pasen por delante sin hacer nada, sino que la organización y cada uno de

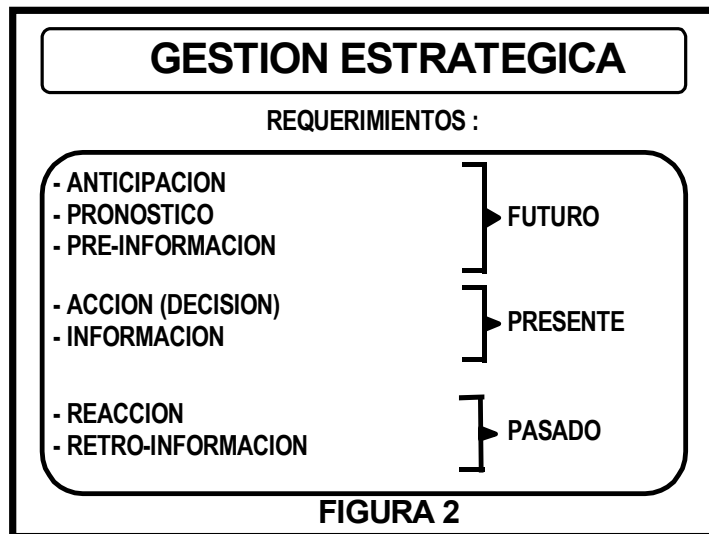


FIGURA 2

nosotros tenga respuestas a cada una de las cosas que ocurran y los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas.

Al hablar del tercer estado, el *futuro*, estamos hablando de anticipación, de pronóstico y de un nuevo concepto llamado *preinformación*, del cual hablaremos en el próximo capítulo.

Sobre el pronóstico es mucho lo que se ha hablado, sin embargo el pronóstico busca la proyección del futuro a través de modelos, sin embargo aún cuando se han desarrollado excelentes técnicas para pronosticar, las mismas no han dado los resultados esperados. Hoy en día se maneja la planificación por escenarios como una forma de obtener mejores resultados de los elementos de pronóstico.

El elemento fundamental de todo esto es la anticipación. Debemos acostumbrarnos a pensar que lo bueno que hicimos en el pasado no garantiza nuestro futuro, lo único que lo garantiza, es nuestra capacidad de aprendizaje constante y nuestra visión del futuro deseado.

El concepto de gestión estratégica es un concepto muy importante porque al transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y a cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que hacemos es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta. Es por eso que pensamos que la Gestión Estratégica encaja dentro del concepto de Organización Inteligente de Peter Senge⁽⁸⁾ en su libro “La Quinta Disciplina”. Se requiere un aprendizaje permanente para enfrentar los problemas y resolverlos.

Recordando la frase de Kettering en el capítulo anterior, *me interesa el futuro porque en él pasaré el resto de mi vida*, decimos que todas estas cosas que hemos hablado son importantes, porque posiblemente van a pasar en el futuro, que es hacia donde vamos y nos interesa, porque ese es el sitio donde vamos a vivir y si vamos a vivir allí, debemos participar en el diseño de él. Esto es como la casa donde vamos a vivir en el futuro.

Las tendencias mencionadas deberían ser un punto de reflexión importante para saber que debemos hacer para cambiar y como dice Barker pasar del paradigma de “*si lo veo lo creeré*” al de “*si lo creo lo veré*”. Debemos comenzar a creer que podemos hacer las cosas, creer en nuestra capacidad, confiar en nuestra forma de hacer las cosas y en nuestra forma de interactuar con el mundo, para que podamos cambiarlo de una manera efectiva, si no difícilmente lo vamos a lograr.

En cuanto a la anticipación podemos decir que la organización proactiva es la que anticipa. Anticipar no es pronosticar, no es adivinar y no es predecir. Hay que aclarar muy bien, porque muchos piensan que anticipación tiene que ver con adivinar el futuro; nada de lo que hemos dicho sobre las tendencias es producto de adivinanzas, estas tendencias que hemos mencionado son producto de la observación y el análisis de lo que han sido las características del mundo en los últimos años. Cuando se habla de anticipar, hablamos de *ejercer acciones a priori para acelerar o impedir la posibilidad de que ocurran eventos que consideramos probables*, es decir, la anticipación no es un proceso pasivo.

El pronóstico si es un proceso pasivo; podemos hacer un pronóstico de que va a pasar algo y vamos a llegar a tal punto, por ejemplo, *el dólar estará a finales del año tal a X bolívares*; ésto es un pronóstico, pero lo único que se dice es que el dólar llegará hasta ahí, sin embargo,... ¿qué hacemos?, ¿Nos ponemos a llorar porque va a haber más inflación?. En este caso no hay ninguna acción, por lo tanto no es anticipación, pero, ¿Cuál es la diferencia?.

Veamos un ejemplo de anticipación con este mismo caso: *da la impresión de que la tendencia del dólar es que siga subiendo, hasta llegar a X bolívares al llegar el momento tal, debemos saber que hacer para evitar (o contribuir) a que llegue allá*; ¿qué tenemos que hacer?, ¿Cómo influir en el entorno para modificarlo o acelerarlo?. Responder a estas preguntas e iniciar las acciones es anticipar.

Un problema que tiene el pronóstico, es que a veces es autopredictivo; si uno pronostica algo y ese pronóstico se convierte en la meta, entonces todo el mundo actúa para que la meta se cumpla. Si se piensa que el dólar va a estar a una paridad X en un momento dado, todos comenzamos a comprar dólares, previendo el aumento y esto hace que se cumpla la predicción. Al final todo el mundo dice “lo dijimos, sabíamos que eso iba a ocurrir”. Lo que pasa simplemente, es que al establecer el valor del dólar en la cifra X y trabajar todos para eso, la convertimos en una predicción y esta se cumple porque la hicimos cumplir.

El pronóstico es una herramienta más para la Gestión Estratégica y solo sirve para anticipar, cuando al pronóstico le sigue la acción gerencial. De no haber dicha acción, estamos en presencia de un simple acto de futurología.

El concepto de anticipación es diferente ya que la anticipación no es fatalista. Si vemos una tendencia y esa tendencia no nos interesa, debemos ver como hacer para revertirla. Pero si esa tendencia es de nuestro interés, debemos ver como lograr que se generalice, como actuar dentro de ese nuevo modelo y además estar listos para que cuando ese nuevo modelo comience a funcionar, seamos los primeros en estar allí.

A veces cuesta entender qué significa anticipar y cómo hacerlo, pero quienes no consigan hacerlo están condenados a ir detrás de la competencia. Quienes no deseen ser seguidores crónicos y pasivos, sino verdaderos líderes del mercado deben pensar como anticipar.

VIII. ANTICIPACION ESTRATEGICA

“La mejor forma de predecir el futuro es crearlo”
Joseph Sensenbrenner

En este capítulo vamos a extendernos un poco sobre el concepto de Anticipación Estratégica como base fundamental para la Gestión Estratégica. Para comenzar a trabajar sobre lo que son procesos de anticipación estratégica, debemos comenzar hablando del concepto información.

Definiremos **información** como: *un conjunto de datos organizados que agregan valor a quien lo recibe*. Esto implica que quien recibe ese conjunto de datos debe percibir que hay valor agregado. No importa qué tanto nos esmeremos en el proceso, sólo es quien recibe, quien determina si algo es información o no. Esa persona que recibe la llamamos **cliente**, es por eso que decimos que los enfoques orientados al cliente, están totalmente enlazados con este enfoque de Gestión Estratégica. Cuando decimos información, estamos hablando de agregación de valor. La agregación de valor se produce cuando la información provee elementos útiles, bien para incrementar el conocimiento, bien para resolver algo o bien para brindarle algunos elementos previamente desconocidos al cliente, generando cambios de actitud. Cuando decimos algo que la otra persona ya sabe, esto no es información para esa persona. En este caso estaríamos hablando de **desperdicio**, porque estoy diciendo algo, o haciendo un esfuerzo que no produce ningún cambio de conducta.

La información se da como un proceso en tiempo presente. Responde a las necesidades del aquí y ahora, así como la retroinformación se produce en tiempo pasado. Sin embargo, al introducir el concepto de anticipación, necesitamos hablar de algún concepto relacionado con el futuro y es aquí donde se introduce el concepto de **Preinformación**.

Preinformación, se refiere a *“un conjunto de datos organizados, que pudieran agregar valor a la organización en el futuro y que son proporcionados por el conocimiento del negocio, conocimiento del entorno, background del gerente, intuición del gerente o experiencia de la organización”*.

Cuando hablamos de información, estamos hablando de lo que genera valor agregado en el momento, en cambio cuando hablamos de pre-información, lo hacemos sobre algo que todavía no está generando valor agregado, pero que creemos o *intuimos*, que en algún momento pudiera hacerlo.

Este es un campo tenebroso para los seres humanos, porque es el campo del subjetivo. Posiblemente muchos de ustedes jamás imaginaron que trabajar en procesos de Gestión Estratégica requiere tomar en cuenta esas cosas que están en nuestro cerebro dándonos vuelta y que uno llama la *intuición*. Vamos a explorar un poco sobre este mundo de la intuición, a fin de ver como se conjuga con la Anticipación Estratégica.

En el libro “La dimensión intuitiva”⁽⁹⁾, Philip Goldberg plantea una serie de aspectos sobre como la intuición ayuda en nuestro proceso diario de trabajo y sobre todo en los procesos asociados a la Gestión Estratégica. La única manera de establecer el

verdadero valor de algo que pudiera ser considerado preinformación es a través del manejo de la intuición.

La parte dura de la Preinformación es el conocimiento del negocio, el conocimiento del entorno y la experiencia de la organización, pero el elemento clave de todo es la intuición. El gerente que no posea una intuición bien desarrollada para entender como se podría estar moviendo el negocio en el futuro y hacia donde va, es como si tuviera un sentido corporal menos. El gerente de hoy en día debe ser capaz de utilizar la información blanda que está en su intuición y sacarle amplio provecho.

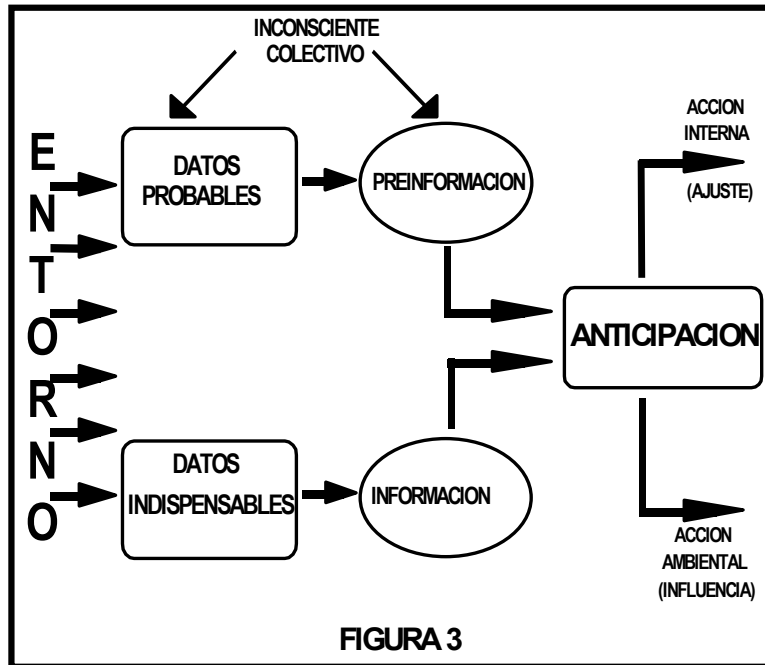
Desde hace algunos años, muchos autores han venido trabajando con este concepto de intuición y ahora con el de preinformación, a fin de desarrollar herramientas para la anticipación estratégica.

La anticipación estratégica sugiere ejercer acciones a priori, ya que el proceso de anticipar no es pasivo, se actúa para acelerar lo deseable o impedir lo indeseable. La preinformación es el único elemento que podemos utilizar para generar acciones anticipadas, debido a que de alguna manera tenemos que sentir la necesidad de hacer algo y prepararnos para ello, independientemente que suceda o no, porque el mundo de hoy nos lleva a anticipar y estar preparados. Si queremos lograr nuestros objetivos, aprovechar las oportunidades cuando se presentan y mantenernos delante de nuestra competencia, debemos anticipar.

Si no somos capaces de estar siempre un paso adelante de la competencia corremos el riesgo de desaparecer del mercado,

recuerden que las organizaciones que desean ser competitivas tienen que ser líderes en algo y para poder ser líderes en algo hay que estar permanentemente preparándose para asumir ese liderazgo.

Para manejar la preinformación, es necesario que estemos permanentemente evaluando aspectos que analizaremos a continuación. El primer aspecto es: ¿cuál es el costo de tener la preinfor-



mación y no necesitarla?. Este costo se podría llamar *costo de mantenimiento y operación*. El segundo aspecto es: ¿cuál es el costo de necesitarla y no tenerla?. Este costo lo llamaremos *costo de oportunidad*. Estos costos se producen porque el gerente, para mantener los elementos de preinformación, requiere poseer sistemas de información gerencial y sistemas de soporte de decisiones, que mantengan ciertos datos que a lo mejor nunca va a utilizar. El problema está en que, hasta que no los necesite, no va a saber si los requería o no, ya que la necesidad siempre estará allí latente, pero no necesariamente manifiesta.

El gerente no sabe si algo que está allí, va a ser necesario hasta que algún día lo necesite. Si un día necesita los datos y no

los tiene estará en problemas. Es necesario hacer un balance entre cuanto cuesta mantener los datos, aún cuando no los llegue a necesitar nunca, versus el costo de que se necesiten y no los tenga. ¿Cuánto tiempo van a estar esos datos allí?. No lo sabemos, eso solo me lo puede decir mi intuición. Allí es donde la misma juega un papel importante en el proceso.

¿Cómo podríamos manejar este problema si no contamos con una intuición bien desarrollada?, parece imposible. De hecho quienes desdeñan la intuición y solo se manejan por las cifras duras, cuando enfrentan una situación de estas, sienten que el mundo se les viene encima.

Normalmente, dentro de nuestro entorno, estamos siempre captando datos probables y datos indispensables. Los datos indispensables son los que generan la información; en este caso los necesito, porque la información depende de ellos. Pero los que llamamos *datos probables* (es probable que los necesitemos) son los que me pueden producir pre-información. La anticipación necesita de ambos (ver figura 3), no nos podemos quedar solo con la información dura, sino que necesitamos mucha información blanda, que puede estar en cualquier parte, incluso en lo que Karl Jung llamó el inconsciente colectivo.

El inconsciente colectivo se ha convertido hoy en día, en una excelente herramienta para manejar elementos de la anticipación. El inconsciente colectivo es ese conocimiento que hay en el colectivo cuando actúa en forma conjunta, como sociedad, pero que no está claramente definido en los individuos en forma separada.

Una técnica, bastante conocida, que usa al inconsciente colectivo como herramienta para la planificación social, es la técnica Delphy. Esta consiste en tomar a un grupo de expertos sobre un tema y hacerles preguntas sobre el mismo, una vez que ellos responden, se obtiene el promedio de las respuestas, la desviación estándar, la moda, y algunos otros parámetros estadísticos claves y se les dice cuales fueron, al grupo. Se les pide de nuevo que respondan, pero tomando en cuenta los resultados anteriores y así sucesivamente, hasta que no cambien las respuestas, es decir, hasta que se obtenga convergencia de los parámetros medidos.

Los resultados de estas experiencias son realmente sorprendentes. En una oportunidad, en nuestro equipo consultor realizamos una experiencia práctica demostrativa, utilizando un frasco que llenamos de caramelos, de distintos tipos. Ninguno de los participantes tenía idea de cuantos caramelos había en los paquetes que se compraron, ni de cuantos fueron introducidos en el frasco, ya que los paquetes no fueron vaciados por completo. Acto seguido se les pregunto a los participantes que dijeran cuantos caramelos había en el frasco, calculamos la media, la varianza y se la informamos al grupo, volvimos a opinar y así seguimos hasta que el resultado no varió. La respuesta final se estabilizó en 223 caramelos. Posteriormente abrimos el frasco y contamos cuantos había realmente, y el resultado fue de 225 caramelos. La dinámica que hicimos, que duró menos de media hora, dio como resultado una diferencia de apenas 2 caramelos.

La pregunta que uno se hace es ¿de donde surge ese conocimiento?. Pareciera que los seres humanos al unirnos, poseemos una sabiduría que no actúa de manera individual.

Otra experiencia vivida en nuestro grupo consultor fue el desarrollo de un tema que realizamos a principios de 1.992, acerca de la Imagen Corporativa de la organización como elemento de acercamiento a la visión, en el cual desarrollamos una interpretación propia del concepto. En 1994 encontramos un libro que plasmaba casi textualmente, los gráficos que habíamos desarrollado para explicar el concepto y la base filosófica que habíamos utilizado nosotros. El libro tiene fecha de 1994, fue desarrollado por un consultor norteamericano en Argentina y por supuesto no lo habíamos leído antes de desarrollar el tema.

Ocurre a veces, que diferentes personas, en distintos lugares del mundo piensan de manera similar, por lo que no es extraño que en otro lugar del mundo haya otra persona pensando lo que uno está pensando. Pareciera que las mentes de los individuos participan en una base de datos que no está limitada por la memoria, las percepciones, el tiempo o el espacio. Muchas veces existen movimientos gestándose en una localidad y simultáneamente se están gestando movimientos similares en otras localidades de lugares muy apartados en distancia, pero cuyas necesidades son las mismas. Creemos que son las necesidades sociales las que permiten que esto ocurra.

El biólogo Rupert Sheldrake sostiene una teoría que llamó *la causalidad formativa*, que dice que los seres humanos poseen una cierta consonancia del pensamiento, regidos por campos

organizadores invisibles que actúan como huellas digitales del comportamiento. Si alguien aprende algo nuevo, altera esa huella digital y una vez que el comportamiento comienza a repetirse se crea un efecto parecido al de las ondas musicales que produce un violín, cuando al tocar una de sus cuerdas, hace que las cuerdas de otros violines resuenen con las de él.

Es posible que muchas intuiciones lleguen a nuestras mentes porque alguien en otro lugar ha generado pensamientos similares, mezclándose con nuestros propios conocimientos y experiencias.

En la historia de la humanidad ha habido casos significativos como el de Newton y Leibnitz, quienes trabajando aisladamente, en sitios diferentes, crearon conceptos totalmente similares, pero complementarios. Uno de ellos trabajaba con el cálculo diferencial y el otro con el cálculo integral. Al presentarse ambos trabajos se dieron cuenta que un concepto era el inverso del otro y de allí nace el famoso *Teorema Fundamental del Cálculo*, que prueba que la integral no es más que una antiderivada.

Podemos encontrar múltiples elementos de pre-información a nivel del inconsciente colectivo, porque el inconsciente colectivo está centrado en la satisfacción de necesidades y expectativas sociales; a fin de cuentas, todos los individuos que están compartiendo necesidades y expectativas a través de una dinámica social van generando información, pero mientras esta información no se ha hecho consciente es pre-información, que esta allí, simplemente esperando que se encienda la chispa que la convierta en información.

En realidad, no sabemos por que funciona, pero lo importante es que funciona y mientras funcione y de resultados hay que utilizarla. La Técnica Delphy, que nadie sabe porqué funciona, se utiliza en la planificación social.

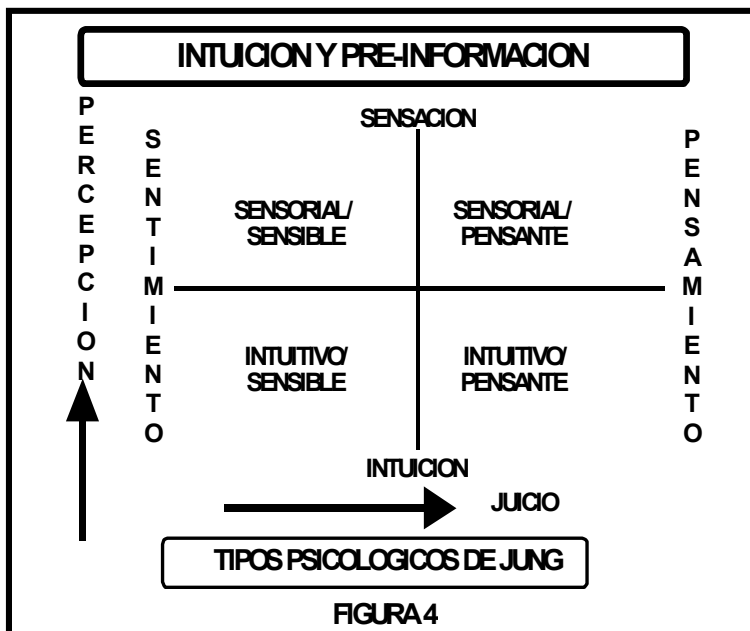
Esta técnica hasta ahora ha servido para planificar los servicios públicos de las ciudades, el crecimiento demográfico, etc. Frente a la posibilidad de no tener ningún otro elemento que nos brinde información dura, la Técnica Delphy es un excelente elemento de partida. Las tendencias se dan a partir de necesidades y expectativas sociales compartidas y una dinámica social, que a la larga genera respuestas a esas necesidades y expectativas. Cuando una tendencia ha tomado cuerpo se convierte en un elemento indetenible.

Cualquier necesidad y/o expectativa en el ámbito social, que requiera una respuesta, va a conseguir a alguien que se la de en los próximos años. Las respuestas a esas necesidades y/o expectativas están en el ambiente y forman parte del inconsciente colectivo, por lo que en algún momento saldrán a flote. Las necesidades sociales son elementos puros, independientes del medio que se utiliza para expresarlas, pero hay todo un conjunto de mecanismos que permiten satisfacer todo ese conjunto de necesidades de manera global, en un solo mecanismo convirtiéndolas en información.

Ahora bien, este proceso de generación de información, posee equifinalidad en los resultados, es decir, no importa donde se genere, ni cuantas cosas distintas salgan, todas apuntan hacia lo mismo, diferenciándose sólo en su forma de expresión.

Hay algo interesante en todo esto, porque uno podría esperar que surjan cosas distintas; pero el hecho de que diferentes movimientos en distintos sitios lleven al mismo resultado, es difícil de comprender. Sin embargo, lo interesante, es que el inconsciente colectivo produce equifinalidad de resultados, los mismos resultados en distintos sitios, aún cuando no haya habido comunicación entre ellos.

Karl Jung menciona lo que él llama los tipos psicológicos (ver figura 4) y dice que la gente se mueve entre las percepciones y los juicios; hay un nivel de intuición y un nivel de



sensación, en lo que es percepción y un nivel de sentimiento y otro de pensamiento, en lo que respecta al juicio. De acuerdo con esto, Jung clasifica los tipos psicológicos en intuitivos/pensantes

intuitivos/sensibles, dentro de los intuitivos y sensoriales/pensantes y sensoriales/sensibles dentro de los sensoriales. Los intuitivos, (ambos grupos) son los que mejor manejan la pre-información. Unos manejan la intuición por sensaciones y otros se manejan por el pensamiento pero ambos poseen mayor capacidad para enfrentar los retos de la anticipación que los

sensoriales. Hay que señalar, que en las organizaciones es necesario darle cabida a individuos de estas clases, debido a que ellos son los que mejor pueden intuir acerca del camino más apropiado a seguir en ciertas oportunidades.

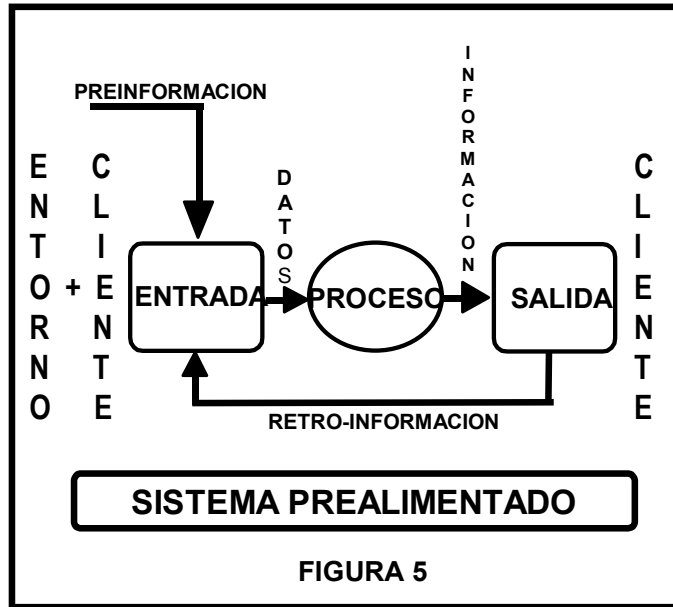
No podemos tener, sobre todo a nivel de dirección, mentalidades que desdeñen a la intuición. Debemos fomentar en los individuos de ese nivel, que le den importancia a esos elementos. Si alguien no tiene esa capacidad y solo se concentra en las cifras duras, solo está viendo el pasado.

Las cifras duras son pasado, y el pasado solo usa la memoria que no es más que la recolección de eventos y datos que ya ocurrieron. El futuro, en cambio, necesita de la imaginación y allí es donde se pone difícil el asunto. No podemos usar datos conocidos para saber lo que nos va a pasar; lo que tenemos que hacer es imaginar. Allí es donde hay que utilizar todos los mecanismos que poseemos, tales como la intuición, los sentimientos y todos esos elementos que nos transmite, de alguna manera, el entorno y que forman parte del Inconsciente Colectivo.

Mucha gente me dice que eso es muy difícil. Incluso algunos me han dicho, “chico, tu estás loco, ¿cómo crees tu que yo voy a poner mi empresa, en manos de un tipo que anda por allí intuyendo cosas?, que va, yo necesito a alguien que ponga al negocio en cifras”.

Entiendo que ese es el paradigma actual. Pero las organizaciones de hoy en día necesitan gerentes que utilicen sistemas prealimentados para gerenciar (Ver figura 5).

¿Que es un sistema prealimentado?. Un sistema prealimentado es aquel que no se limita a entrada, proceso y salida, con retroinformación o feedback, sino que además posee preinformación o feed-forward. Esa preinfor-



mación nos viene del entorno y de los clientes, del conocimiento de lo que está pasando, de nuestros cinco sentidos corporales y de ese sexto sentido que a veces decimos poseer. Cuando uno piensa, “este negocio como que no es muy bueno”, aún cuando no hay nada concreto que me lo haga ver, ese feeling es importantísimo para tomar una decisión y debemos hacerle caso. Un cliente, que trabaja en un matadero de aves, me decía una vez, que un día lo llamó alguien a quien él no le tenía mucha confianza, para decirle, “te voy a comprar quinientas cestas de pollo y te las voy a comprar aún cuando Uds. están cincuenta bolívares por encima del precio promedio del mercado”. Conociendo el tipo de negocio y como se maneja, él pensó que la situación era un poco extraña, y aún cuando le dijo que le iba a preparar el pedido, en un momento lo pensó mejor, y haciendo caso a su intuición decidió no mandar a preparar nada. Pasaron los tres días que el individuo había dicho para enviar sus camiones a recoger la mercancía y no llegaron.

¿Qué hubiera pasado con un pedido tan grande, de haberse preparado previamente?. Aún cuando la situación parecía normal, el gerente percibió algo; él, como gerente de ventas y conociendo la dinámica del negocio *olió* algo extraño. En ese negocio se manejan por confianza mutua, esto se resume en “mándame el camión y te mando el cheque”, ellos poseen sus propios mecanismos, y bajo este modelo es difícil tomar una decisión como esa. Pero, en un momento de crisis, vender una unidad de pollo adicional es sumamente importante, porque el mercado está contraído. Sin embargo, él dice que a pesar de eso, la forma como habló esa persona, le generó un mal feeling, que sumado a la desconfianza natural que sentía por él, le indujo a decidir no realizar el envío. Al final, se sintió sumamente contento de haber tomado una buena decisión como producto de su intuición.

Gracias a eso, evitó caer en el juego que juegan muchas veces algunas cadenas distribuidoras de alimentos, de generar crisis en las empresas para luego obtener beneficios en los precios.

Cuando una organización tiene la información, esta sirve para planificar la búsqueda de oportunidades. Pero cuan-

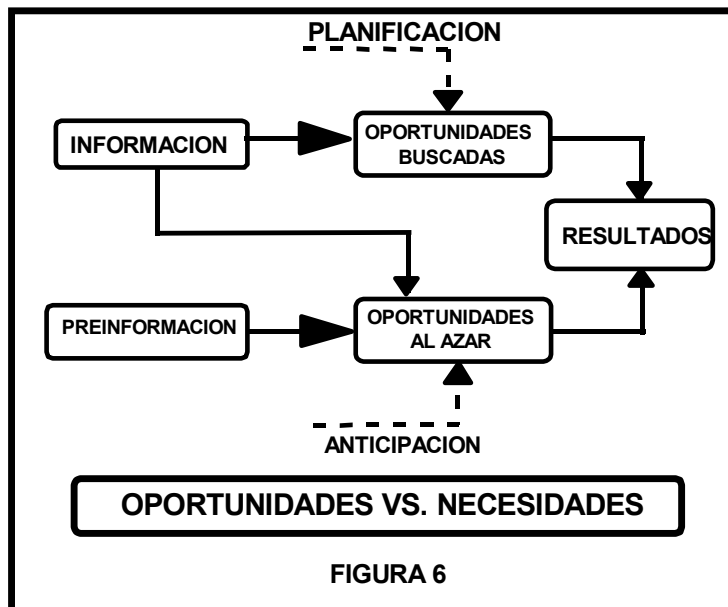


FIGURA 6

do se manejan elementos de preinformación, esta sirve para anticipar las oportunidades que nos pudiera brindar el azar y entre ambas se van a generar los resultados (ver figura 6).

¿Cuál es la diferencia?. El problema es que nuestro cerebro es la gran herramienta para responder preguntas y muchas veces no lo utilizamos.

Si uno programa su cerebro para buscar respuestas a las cosas, uno hace que el cerebro, desde el inconsciente, pueda conseguir respuestas. En un momento dado uno puede estar trabajando de manera normal, pero si en un momento dado se apaga el aire acondicionado es en ese momento en que notamos que el aire acondicionado estaba prendido y no nos habíamos dado cuenta conscientemente porque formaba parte de nuestro entorno.

Cuando uno está en la vida real tomando decisiones y actuando, aquellas cosas que forman parte de nuestro entorno normal pasan desapercibidas, la única manera de que no sea así es cuando estamos preparados para detectar lo que hay en ese entorno.

Estar preparado es poseer elementos de pre-información, que me permitan estar pendientes para aprovechar las oportunidades cuando aparezcan y convertirlas en resultados.

Anthony Robbins, en su libro "Controle su Destino"⁽¹⁰⁾, cuenta la historia de un individuo, judío que es hecho prisionero en la segunda guerra mundial y enviado a Auschwitz. Cuando llegó allí, vio lo horroroso del holocausto y pensó: *me voy a escapar de aquí*. Acto seguido comenzó a preguntar a todos sus

compañeros: *¿cómo podremos escaparnos de aquí?*, y todos le decían que estaba loco, ya que escaparse es imposible. Sin embargo, él seguía buscando como escapar y hubo un instante en que todos lo tomaron por loco y lo rechazaron. En un momento se sentó frente a la cámara de gas y vio como sacaban a los muertos de allí, les quitaban toda la ropa, las prendas y los tiraban desnudos en unos camiones.

El hombre en ese momento, en vez de pensar que morir allí era su destino, pensó más bien que esa era la forma de escapar. En la noche se quitó la ropa y las prendas, se montó en el camión, se disfrazó de muerto, dejó que le pusieran encima un montón de muertos y en la mañana fue lanzado en una fosa común donde los cuerpos iban a ser cremados, pero al llegar allí, como no había vigilancia, escapó.

¿Por qué consiguió la forma de escapar?, porque estaba preparado para encontrar respuesta a la pregunta *¿cómo hago para salir de aquí?*. Si él no hubiera estado preparado para eso, hubiera visto, como lo veían todos, una amenaza en la cámara de gas y no una oportunidad para vivir. Para él, ese hecho era el camino a la libertad. Si él no hubiera estado preparado para eso, hubiera muerto como muchos otros.

Es la preparación de nuestro cerebro la que nos permite aprovechar las oportunidades que nos brinda el azar. Uno muchas veces se pregunta lo que no debe. La anticipación requiere formularse preguntas capacitadoras, es decir, preguntas para que el cerebro busque respuestas que solucionen el problema, o nos indiquen como hacer para no cometer de nuevo el mismo error y

no para castigarse. Una cosa es decir *me equivoque*, y preguntarse: *¿cómo hago para la próxima vez hacerlo mejor o para no equivocarme?*, y otra cosa es preguntarse: *¿Por qué me pasa esto a mí?*. El primero, en su inconsciente, hace un esfuerzo para encontrar la respuesta a esa pregunta, por lo tanto, no se está autocastigando. El segundo lo más que obtiene como respuesta a su pregunta es: *eso te pasa por tonto*.

Autocastigarse es un proceso reforzador negativo. En vez de buscar solución, lo que se desea es retroceder en el tiempo y como no se puede, lo más probable es que se vuelva a repetir porque no ha sido resuelto. Cuando nos vuelve a ocurrir, nos ponemos peor. En cambio, si uno piensa: *me salió mal, pero, ¿qué debo hacer para que la próxima vez no me pase de nuevo?*, se comienza el camino para generar soluciones.

Cuando uno tiene un medio ambiente que afecta a la empresa, uno está en capacidad de crear en el futuro, un medio ambiente distinto favorable a nuestra actividad. Cuando uno solo se dedica a planificar, lo único que está es desarrollando acciones adaptativas y estas no permiten modificar el entorno. Esto se hace, solamente, para adaptarse a él. La única manera de generar acciones anticipativas, para cambiarlo, es a través del manejo de la pre-información y de la preparación de los cerebros de la organización, para el aprovechamiento de las oportunidades. El manejo de esas oportunidades debe permitirnos influir para cambiar el medio ambiente futuro que pudiera afectar a la organización.

Deseamos que el entorno afecte a la organización de la manera que nos convenga, es para ello que anticipamos. La frase de Pasteur, con la que iniciamos el capítulo, ilustra lo que hemos dicho. De acuerdo con ella, a quien no esté preparado simplemente le pasarán las oportunidades por el frente, sin verlas. El azar solo podrá ser aprovechado por las organizaciones que manejen preinformación y sean capaces de anticipar.

El cerebro del ser humano posee un nivel consciente y un nivel inconsciente; en el consciente está la información y el inconsciente maneja la pre-información. Haciendo un símil, podemos decir que la computadora, a nivel tecnológico, es como el cerebro de la organización. La información almacenada en el disco duro es como la memoria de la organización y le da soporte a los sistemas de información. En un sistema de información computarizado, los datos indispensables, son aquellos referentes al consciente y los datos probables son elementos del inconsciente organizacional.

Si una organización dentro de su acervo de información no guarda datos probables, está corriendo el riesgo de que en algún momento tenga que correr para reaccionar y dar un resultado adecuado. Muchas veces hay aspectos que uno no sabe que va a requerir. En Venezuela pasa muy a menudo. Es necesario estar preparados para manejar los cambios en las leyes laborales, tales como leyes de prestaciones sociales, seguridad social, fondos de retiro, etc. Muchas empresas están ya preparadas para que sus sistemas de información les den respuestas a cualquier nuevo sistema de prestaciones sociales o de seguridad social que

venga. Muchos, sin embargo, ni siquiera se han sentado a pensar como los va a afectar. Los primeros son proactivos, los otros son reactivos.

Es mucho mejor participar activamente en la generación de los cambios que se desea lograr, que esperar que otros lo hagan. Si somos capaces de generar propuestas para que el poder ejecutivo y legislativo tomen decisiones, estaremos yendo un paso adelante del resto del entorno. Todos nosotros, si así nos lo proponemos, estamos en capacidad de generar propuestas. Para ello es necesario estar preparados y allí es donde está el problema. Muchas veces, incluso, no es necesario ser adivinos, para saber que van a ocurrir ciertos eventos y aún así no hacemos nada y esperamos pasivamente a que ocurran las cosas para después reaccionar.

La preinformación no implica conocer solo de aspectos difíciles o inesperados, a veces también está asociada a sucesos evidentes y fáciles de predecir. Sin embargo, nuestra mente reactiva nos impide actuar muchas veces.

La diferencia entre la empresa reactiva y la empresa proactiva, es un problema de tiempo. Perdemos un tiempo precioso para iniciar cualquier proceso. La gestión estratégica permite proyectarnos hacia un futuro deseado y nos ofrece los medios para conseguirlo. La gestión estratégica nos permite tomar decisiones anticipadas. Si viene un cambio en la ley de prestaciones sociales, hay que tomar las decisiones ahora y cuando llegue la ley ya estamos listos, simplemente nos ajustamos a lo que se apruebe. Lo único que sabemos de

antemano es que será diferente a la actual, pero hay elementos que ya uno sabe que se están manejando y que van a generar un cambio.

La gestión estratégica implica además interdependencia en las decisiones, las decisiones que se toman no son aisladas, todas las decisiones están interconectadas, no podemos estar en una organización donde uno tome una decisión por un lado y el otro toma decisiones por otro lado y cuando vemos los resultados son contradictorios, eso no puede ser, los equipos gerenciales tienen que estar coordinados. Debe existir una coordinación que logre la coherencia en el equipo gerencial. Muchos eventos deseables no ocurrirán a menos que hagamos algo al respecto, pero eso requiere un esfuerzo coordinado del equipo gerencial. Podemos hacer cosas para acelerar los eventos deseables y frenar los indeseables, sin embargo, debemos estar preparados, por si acaso no ocurre lo que deseamos y/o ocurre lo que no deseamos. Hay que buscarle respuesta a las cosas; el que después ocurran o no, no importa, pero debemos estar preparados para ello.

Debemos hacer el esfuerzo, sea como sea, ya que en ello se produce en nosotros un proceso de aprendizaje. Cada intento fallido debe generar en nosotros como resultado un enorme aprendizaje. Ese aprendizaje nos permitirá estar mejor preparados para la siguiente vez.

“Perseverante es aquel, que en cada intento fallido, consigue el estímulo y la fuerza interior necesarias para pensar que la próxima vez lo logrará”

IX. ¿GERENCIA O GESTION?

“Los Gerentes de hoy en día son Gerentes de percepciones”
Italo Pizzolante Negrón

Como ya lo hemos mencionado antes, existe una gran diferencia entre Gerencia Estratégica y Gestión Estratégica y por esto nos gustaría definir un poco más ambos conceptos para visualizar mejor las diferencias. Hasta ahora la mayoría de los autores han hablado de Gerencia Estratégica, sin embargo, algunas personas nos sentimos disidentes de este nombre y no hemos querido usar el nombre de Gerencia Estratégica sino el de Gestión Estratégica, por una sencilla razón, la gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con liderazgo. El liderazgo es un concepto mucho más amplio que el de gerencia. La gerencia estratégica parecería un problema de gerencia, pero la gestión estratégica es un problema de liderazgo.

El concepto de Gestión Estratégica permite la realización de lo que hemos dado en llamar Proyectos Estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos, inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de esta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global. Si una organización genera un plan estratégico, en el cual se establecen grandes

líneas de acción para la organización y desea llevarlo a la práctica, una forma de hacerlo es estableciendo proyectos estratégicos y manejando dentro de ellos procesos participativos y abiertos de gestión estratégica.

Esta es una manera práctica de inculcar esa cultura de la Gestión Estratégica. Recordemos que la organización tradicional es piramidal y estructurada, en cambio los proyectos introducen conceptos de matricialidad, en los cuales la estructura no es importante, sino la integración horizontal del equipo. Bajo esta cultura, cada miembro de la organización va a comenzar a interactuar en diferentes equipos que responden a objetivos diferentes y no a los rígidos parámetros de las estructuras verticales tradicionales.

La Gestión Estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales.

La Gestión Estratégica puede ser vista como:

“El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

Es la palabra *permanentemente* la que le da sentido de continuidad. Cuando utilizamos la palabra proyecto lo hacemos como un proceso puntual, que se realiza al principio, buscando

con ello generar un cambio dentro de la cultura organizacional que permita el involucramiento gradual de la gente a fin de lograr que el proceso se haga permanente.

La base de la Gestión Estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

Tom Peters y Robert Waterman en su libro “En busca de la Excelencia”⁽¹¹⁾ manejaban un concepto similar que podemos asociar al de Gestión Estratégica. Según ellos la *Excelencia* se centra sobre los aspectos humanos del proceso. La Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos.

En la gestión estratégica se toma en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y establecer los objetivos específicos de cada departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos organizacionales.

Diferencias entre planificación y gestión estratégica

Si bien la gestión estratégica, al igual que la planificación estratégica coinciden en la determinación de cursos de acción lo suficientemente flexibles, como para poder afrontar cada situación futura que se pudiera presentar, existen algunas importantes diferencias en cuanto a su aplicación, fundamentalmente basadas en el hecho de que la gestión estratégica siempre involucra de alguna manera algunos aspectos importantes de Planificación Estratégica, pero su alcance tiene un ámbito de mayor alcance.

A continuación, deseamos mostrar algunas diferencias existentes entre los procesos de planificación estratégica y lo que significa la gestión estratégica, con el fin de poder obtener un mejor conocimiento de estos dos conceptos:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Tiene como prioridad la Misión, la cual se establece como la unión del propósito y el que hacer.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

- Establece primero la Visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Cont.)

- Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos y analizar la influencia del mismo en la organización y a partir de allí, propone alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible o deseable de la organización.
- La responsabilidad de la generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.
- Observa durante un tiempo la cadena de causas y efectos relacionados con las decisiones que toma la dirección.
- Es centralizada e impuesta y desde el poder central.
- La flexibilidad la da quien elabora el plan.
- Estrategias son responsabilidad del poder central.
- Es fundamentalmente Adaptativa.

GESTIÓN ESTRATÉGICA (Cont.)

- Analiza primero su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue y luego se interesa por analizar el ambiente externo para anticipar los hechos que se podrían presentar.
- Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
- Establece estrategias anticipativas y adaptativas, previendo posibles situaciones y anticipando lo que pudiese suceder.
- Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización.
- La flexibilidad la proporciona la descentralización del proceso.
- Estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera dentro de su gestión.
- Es fundamentalmente Anticipativa y Proactiva.

**PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA (Cont.)**

- Libertad de decisión en el proceso productivo es muy limitada.
- Privilegia el análisis DOFA, centrado en las debilidades que pueden hacernos perder oportunidades, a fin de eludir el fracaso.
- Orientada al contenido (el Plan).
- Permite Gerenciar.

**GESTIÓN
ESTRATÉGICA (Cont.)**

- Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa.
- Se centra en el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito.
- Orientada al Proceso (la Gestión).
- Permite Liderar.

El foco humano de la Gestión Estratégica, basado en el Poder de la Gente, nos lleva a definir las bases que requiere dicho proceso. Veamos en el próximo capítulo cuáles son esas bases y como iniciarse dentro de esta disciplina.

X. BASES DE LA GESTION ESTRATEGICA

“Una visión sin acción es solo un sueño.
Una acción sin visión, carece de sentido.
Una visión de futuro puesta en práctica, puede cambiar el mundo”
Joel Arthur Barker

La conversión de una organización, hacia la realización de procesos de Gestión Estratégica, requiere el desarrollo de algunos aspectos claves, básicos para realizarla. Veamos a continuación cuáles son estos elementos:

1) Lo primero que debe haber, al iniciar un proceso de Gestión Estratégica es una **Visión** clara de adonde se quiere llegar. Lamentablemente, mucha gente, no solo en los niveles más bajos, sino incluso en los niveles más altos de las organizaciones, no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida. Por esto vemos infinidad de negocios a la deriva. Al no haber una visión del negocio pareciera que no hay un sitio concreto al cual se desea llegar. Esto es como cuando uno se monta en un autobús que no tiene ningún letrero afuera y no se sabe a donde va, por lo que hay que asomarse por la ventana para ver el camino y adivinar a donde se va. Lo peor es que muchas veces uno quiere llegar rápido, para ver que pasa y se concentra en el reloj (paradigma *chronos*)⁽¹²⁾, pero, ¿de qué sirve ir muy rapido, si se va por el camino equivocado?.

Si uno se preguntara, ¿Cuál es el camino?, habría que responder que el camino lo provee la visión. La visión es un

elemento tan poderoso y genera tanta energía, que nos hace capaces de realizar grandes hazañas.

Veamos el ejemplo de Simón Bolívar, que ha sido uno de los hombres más visionarios de la historia de la humanidad; Bolívar se propuso una visión en su época, de una América libre, fuerte, unida y sólida, cosa que no logró totalmente (solo logró la libertad), pero en su búsqueda consiguió cosas fabulosas que lo inmortalizaron como Libertador. Tantos años después de su muerte su visión continua vigente. En 1995 se firmó el primer paso para la creación del Comité Latino Americano de Naciones y este es un paso más en el sueño de Bolívar llevado a la práctica.

Cuando existe una visión todos saben a donde ir, independientemente de quien sea el líder, ya que la visión se convierte en el líder. Imaginemos por un momento a Simón Bolívar en Caracas, ensillando su caballo (o una mula, según dicen algunos) y diciéndole a sus soldados: *“señores, nos vamos al Alto Perú a luchar con los Españoles”*. Lo peor es que no solo lo hacían, sino que muchos de los que iban hacían el recorrido a pie, llegaban allá (a lo que hoy es Bolivia), peleaban y triunfaban.

Este hecho es algo que solo puede darse cuando existe algo muy poderoso, una fuerza muy poderosa que impulse a la gente y esa poderosa fuerza solamente se consigue en una visión. Si hoy en día, a alguien le dicen: *“aquí están estos pasajes en primera clase, te vas para Bolivia y cuando estés allá, te vas a enfrentar a tiros con unos narcotraficantes. Si sobrevives te daremos cien mil dólares”*, seguro que lo pensaría seriamente. Al menos yo, particularmente, no iría. Ahora bien, ¿por qué esa

gente seguía a Bolívar en esa aventura?, porque dentro de ellos existía una necesidad de libertad y esa necesidad de libertad estaba plasmada en una visión de lo que debía ser América.

La visión es como un sueño puesto en acción. Toda organización, para desarrollar una visión del futuro, debe estar dispuesta a soñar ⁽¹³⁾.

2) El segundo proceso clave de la Gestión Estratégica son los **Valores Nucleares**. Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena. Como se mencionó en el capítulo V, una organización que no es capaz de manejarse sobre la base de valores corre el riesgo de perder competitividad. Cuando se habla de valores nucleares, se está hablando de aquellos pocos valores básicos que deben guiar nuestra conducta diaria en la organización. Cada empresa debe seleccionar, de acuerdo con la naturaleza de la misma, cual es ese conjunto de valores claves para el trabajo cotidiano. Es necesario que la organización revise el conjunto de valores actuales y discuta con seriedad, cuáles deben ser los valores nucleares a practicar y realizar los procesos necesarios para hacer la sustitución de los mismos.

3) El tercer elemento es la **Misión**, que lleva a conocer ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo?. Una misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente y no en función de la riqueza personal de los accionistas, como ya lo dijimos; una misión en función del paquete de valor al cliente, es una misión que dice claramente que es lo que hay que hacer, para que hacerlo y quien recibe el beneficio

de ese paquete. Cuando se habla del paquete de valor al cliente⁽¹⁴⁾, se hace acerca de: *la atención que le brinda la organización, en términos de productos y servicios, a la percepción del cliente sobre la satisfacción de una necesidad específica*. Este elemento refuerza la idea de que los gerentes de hoy en día son gerentes de percepciones. Lo importante no es lo que uno cree que le está dando al cliente, sino lo que el cliente percibe que está recibiendo.

La importancia de conocer la Misión, está en que muchas veces encontramos en las organizaciones a un montón de gente que está allí haciendo cosas, sin saber con claridad para qué lo está haciendo y eso produce una gran frustración de la gente, que trabaja sin un sentido claro de la importancia que tiene su trabajo para los demás.

Hay una conocida historia, que cuenta que un individuo va caminando por una calle y se encuentra una construcción y en ella hay unos obreros trabajando, se acerca a uno de ellos que está golpeando piedras con una mandarina y suda copiosamente, y le pregunta: *señor ¿Qué está Ud. haciendo?*; el hombre lo mira malhumorado y le responde: *¡No lo ve, estoy picando piedras!*. Ante esa respuesta nuestro personaje pide disculpas y sigue caminando, más adelante se consigue a otro obrero que esta haciendo el mismo trabajo pero está muy contento, no está sudando y golpea las piedras con mucha tranquilidad, y le pregunta lo mismo: *Señor ¿Qué está Ud. haciendo?*; el hombre, con gran orgullo le dice: *yo... ¡estoy construyendo una catedral!*.

La diferencia de actitud entre el primer obrero y el segundo, es que el primero se siente un simple picapedrero, una persona que esta allí simplemente haciendo un trabajo ordinario. En cambio, el segundo, le está dando un sentido a lo que está haciendo; entiende que construir una catedral es algo que tiene un gran valor y se siente identificado con la tarea que está realizando, porque sabe para quien es y conoce la razón de ser de lo que está haciendo.

Es sorprendente, pero a lo largo del trabajo que hemos realizado como Consultores hemos comprobado que entre un 80 a un 85% de la gente que trabaja en las organizaciones, no sabe por qué está allí haciendo lo que hace. Son simples picapedreros. No saben a ciencia cierta que hacen, para que lo hacen, ni quien es su cliente, o sea, que no saben para quien trabajan. Simplemente se han acostumbrado a seguir una rutina, llegar todos los días a una oficina, sentarse, hacer “su trabajo” y ya. No hay claridad de sentido sobre lo que se está haciendo allí, sobre lo que se está produciendo, ni de quién es el cliente.

La Misión de la organización tiene dos caras. Existe una Misión de Procesos, que determina la razón de ser en términos de la actividad que se realiza y una Misión de Valor humano, que determina cuál es el valor que debemos brindarle al cliente para generar en este una percepción positiva de nuestra organización y que está asociada con el paquete de valor definido anteriormente.

Pregúntele a sus trabajadores y pregúntese usted mismo, cuántas veces se han sentado con su cliente, a escuchar cuáles

son sus necesidades y vea que está haciendo para atenderlas y satisfacerlas.

4) El cuarto elemento clave es la **Estrategia del Negocio**. Una estrategia de negocio, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno.

La estrategia organizacional requiere la realización de los siguientes procesos:

- **Análisis Ambiental:** Implica estudiar el ambiente operativo de la empresa, implica ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en donde se está parado actualmente y hacia donde se mueve el mundo.
- **Análisis Organizacional:** Implica conocer las fortalezas y limitaciones de la organización, sus recursos, su cultura, el liderazgo y analizar las capacidades requeridas o desarrolladas para enfrentar el futuro.
- **Análisis de Oportunidades:** Permite conocer los elementos del ambiente que pueden ser oportunidades para la empresa, o las amenazas, que con una atención adecuada a las limitaciones, pueden ser convertidas en oportunidades.
- **Desarrollo del Modelo de Negocio:** Consiste en detallar el modelo conceptual de la empresa que se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores Nucleares de la organización.

- **Estudio de brechas:** Permite identificar y evaluar la diferencia entre lo que se tiene actualmente y lo que se requiere para construir el modelo de organización deseado.
- **Planificación de acciones:** Consiste en definir las áreas claves de resultados esenciales para el cambio de la organización. Estas áreas deben estar asociadas a las brechas identificadas.
- **Desarrollo de estrategias multiplicadoras:** Implica involucrar a toda la organización y a sus líderes con la acción, permitiendo que cada cual en su área asuma la responsabilidad de los procesos que le atañen. El desarrollo de estrategias debe ser consecuencia de un proceso democrático y altamente participativo de la organización, ya que es allí en donde se desarrolla en Poder de la Gente.

A partir de estos elementos es fácil desarrollar estrategias que permitan enfrentar de manera exitosa el futuro, como líderes y como organización.

XI. EL MODELO DEL NEGOCIO: NAVEGANDO HACIA EL EXITO

“La Visión es el puerto al que queremos llegar,
la Misión es lo que debemos hacer para navegar hasta allí
y los Valores son los instrumentos que nos permiten
mantener la rectitud del rumbo”
Harold Colina - Consultor Gerencial

Desarrollar un Modelo de Negocio, como ya se dijo, no es más que detallar el modelo conceptual de la empresa, necesario para capitalizar las oportunidades que brinda el entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores Nucleares de la organización, que son los aspectos claves de inicio para la creación de dicho modelo, según lo visto en el capítulo anterior. Veamos ahora cuales son los aspectos técnicos de este proceso.

LA VISION

La Visión, como se vió, indica el deseo de ser de una organización hacia el futuro. Puede ser descrita como lo que lleva a la misión futura a realizar por la organización para satisfacer las necesidades y expectativas futuras de los clientes.

La Visión es una visualización de cómo será el futuro de una organización. Define cómo la organización, a través del esfuerzo y del compromiso genuino de su gente encaminará todas sus acciones a hacer lo que tiene que hacer en la creación del paquete de valor, logrando así su trascendencia. En pocas palabras la Visión sugiere una Misión futura a ser realizada en ese sitio donde se quiere estar.

Una Visión debe:

- Proveer el camino a seguir para llegar al lugar deseado.
- Generar entusiasmo acerca de esa dirección que lleva al futuro.
- Generar confianza en el liderazgo.
- Ofrecer criterios claros para el éxito.

Criterios para crear una Visión:

Una Visión, según nuestro criterio, debe cumplir con la siguiente estructura:

1. Definir “**QUE**” se va a estar haciendo. Es decir cuál será la razón de ser del negocio futuro. Para definirlo es importante utilizar un sólo verbo, que sea el de mayor valor agregado, es decir, aquel que describa de manera más amplia lo que se quiere realizar en el futuro, englobando las conductas, actos y/o acciones a realizar. Usar un solo verbo es importante, debido a que permite ver toda la organización en forma global.

Si se describiera un proceso como *Firmar Documento*, la única acción a ejecutar es la de tomar un bolígrafo y estampar la firma, mientras que cuando se dice *Conformar Documento*, se están englobando dos conductas: la primera es la de revisar (leer y analizar) el contenido del documento y la segunda la de firmarlo. Por ello se dice que el verbo *conformar* es de mayor valor agregado que el verbo *firmar*.

Ejemplo: *Proporcionar Servicios Financieros*.

Proporcionar es un verbo con un alto nivel de valor agregado, ya que significa *poner en proporción* y para ello es necesario conocer lo que se requiere, para saber que dar.

2. Determinar “**PARA QUIEN**” vamos a estar trabajando, es decir, quienes van a ser nuestros futuros clientes.

Ejemplo: *En el ámbito Nacional e Internacional.*

Esto indica que en el futuro vamos a estar atendiendo clientes tanto en el país como en el extranjero.

3. Especificar “**PARA QUE**” se quiere hacer. Este elemento debe indicar el fin último que se debe lograr con lo que se hace.

Ejemplo: *Que garanticen el crecimiento continuo de nuestra cartera de clientes.*

Este “**PARA QUE**” indica el resultado más resaltante que se desea lograr con la Visión.

4. Establecer “**COMO**” se va a realizar, es decir, qué mecanismos y recursos (materiales, equipos, herramientas, tecnologías, metodologías, etc.), se van a utilizar para lograrlo.

Ejemplo: *Contando con un Equipo de Trabajo efectivo y con la más avanzada Tecnología.*

5. Determinar “**DONDE**” se va a estar ubicado en el futuro, esto es el enfoque o la posición organizacional/posición en el mercado. Este elemento ofrece claridad acerca de la dirección futura que debe seguir la organización.

Ejemplo: *Líderes en colocaciones del mercado Nacional y altamente competitivos a nivel Internacional.*

6. En lo que respecta al “**CUANDO**”, una Visión debe ser definida a largo plazo y proyectar a la organización por lo menos

10 años en el futuro, pero con un sentido infinito, ya que de lo contrario se convertiría en un objetivo. Cuando se dice, por ejemplo, que se desea ser *altamente competitivos a nivel Internacional*, esto implica un sentido infinito, ya que la competitividad es un concepto que no termina nunca, aunque deberíamos ya estar incursionando en el ámbito internacional en un lapso no mayor de 10 años.

7. Determinar los “**ATRIBUTOS DE PROCESO**” a desarrollar y obtener, que permitan garantizar los atributos de calidad del paquete de valor al cliente, es decir, las características cuantitativas y cualitativas que este requiere.

Ejemplo: *Calidad, Innovación y Efectividad.*

8. Incluir los “**VALORES HUMANOS**” claves, a resaltar en la Visión, que son los que indicarán la rectitud del camino a seguir por la organización. Estos valores involucran la fuerza interna de dicha organización en términos de la gente.

Ejemplo: *Honestidad, Respeto al ser humano, Colaboración y Seguridad para nuestros clientes.*

9. La Visión debe ser hilada en un solo párrafo. Debe incluir un verdadero reto y alentar así a la gente a realizarla e incluso a correr riesgos de ser necesario, para conseguir lo soñado. Debe generar el compromiso de la gente, al sentirse identificada y parte de ella. Debe ser trascendente, permitiendo a los miembros de la organización sentirse parte de un gran proceso y acompañarlos al estar conectados en una tarea importante y finalmente debe comenzar con la frase: “DESEAMOS SER”.

Ejemplo de una Visión, basado en los elementos desarrollados en los puntos anteriores:

“Deseamos ser una organización bancaria líder en colocaciones del mercado Nacional y altamente competitiva en el ámbito Internacional, que proporcione servicios financieros innovadores y de alta calidad, contando con un equipo de trabajo efectivo, en un ambiente de honestidad, respeto al ser humano, colaboración y la más avanzada tecnología que pueda garantizar seguridad para nuestros clientes y el crecimiento continuo de nuestra cartera”.

Si bien esta no es la única manera de definir una Visión, es importante tener alguna guía metodológica para desarrollarla, de manera de no omitir ningún detalle importante de la misma. Esta que hemos sugerido aquí ha sido utilizada exitosamente en numerosas organizaciones.

LA MISION

La Misión no es más que la razón de ser o esencia del Negocio. Como se dijo anteriormente, la Misión tiene dos componentes: la Misión de Enfoque o de Procesos, que determina la razón de ser en términos del enfoque que se le quiere dar a la organización y la Misión de Valor, que determina cuál es el valor que se le debe brindar al cliente para generar en este una percepción positiva de la organización, asociada al paquete de valor.

La misión debe ser entendida por todos y definida claramente, sin ambigüedades, evitando confusiones en su redacción, razón por

la cual debe ser sencilla y precisa para que proporcione valor agregado.

Para visualizar de manera sencilla el desarrollo una Misión, se mostrará el siguiente ejemplo, basado en el desarrollo de la Misión del ejercicio de Desarrollar Misiones.

MISIÓN DEL EJERCICIO: DESARROLLO DE MISIONES

“Desarrollar efectivamente la misión de las organizaciones, a fin de que estas descubran y conozcan su razón de ser de manera clara y precisa, a través de la facilitación de un proceso de profunda discusión por parte de los miembros de esa organización, que permita lograr la identificación de estos con su rol y con la labor desarrollada dentro de la misma, elevando así la autoestima organizacional”.

Se puede desglosar una Misión de la siguiente manera:

1. MISION DE ENFOQUE: La Misión de Enfoque involucra conocer la Razón de Ser, en términos de Qué, a Quién y Para Qué.

1.1. RAZÓN DE SER: define el enfoque organizacional, es decir, los aspectos del proceso que realiza la organización.

1.1.1. ¿QUE?: Está compuesto por un verbo activo en infinitivo, que es el que más agrega valor, y por el objeto sobre el cual actúa el verbo. A ese objeto se le denomina: recurso estratégico de la misión.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones está formado por la expresión: “*Desarrollar la misión*”, en la cual *Desarrollar* es el verbo y *la misión* es el objeto, es decir, lo que se desarrolla.

Se tiene entonces:

VERBO: *Desarrollar.*

OBJETO: *La Misión* (Recurso Estratégico).

QUE: *Desarrollar la Misión.*

1.1.2. ¿A QUIEN?: Indica quien es el cliente del proceso, es decir quien recibe la acción efectuada en el Qué.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se tiene:

CLIENTE: *Las organizaciones.*

1.1.3. ¿PARA QUE?: Es la finalidad, es decir, lo que obtiene el cliente del proceso en cuestión. Se refiere a los aspectos del paquete de valor generado por la totalidad de la organización involucrada.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se tiene:

FINALIDAD: *A fin de que las organizaciones descubran y conozcan su razón de ser.*

Esta finalidad compromete en la Misión a todos los actores que participan en el proceso de facilitación por parte de la empresa consultora.

2. MISION DE VALOR: La Misión de Valor, involucra conocer la Esencia del Cómo, en términos de Medios, Roles, Atributos y Valores. La Misión de Valor establece además los elementos emocionales de la Misión, tales como Dinamismo, Reto, Identificación y Satisfacción lograda.

2.1. ESENCIA DEL COMO: Describe un esbozo de la orientación general que debe tomar el proceso analizado. Las características se describen a continuación:

2.1.1. EL MEDIO: se refiere a los mecanismos y recursos necesarios para lograr la Misión.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, el medio es:

MEDIO: *A través de la facilitación de un proceso de discusión, por parte de los miembros de esa organización.*

2.1.2. EL ROL: para lograr la Misión, los miembros de la organización deben asumir uno o más roles.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se tiene:

ROL: *Facilitadores*, en este caso para los consultores que realizan la tarea.

2.1.3. ATRIBUTOS: Describen las características cuantitativas requeridas para lograr el producto final de la Misión. Existen dos tipos de atributos:

a) Atributos del verbo: Son aquellos que califican cómo ejecutar los procesos para lograr la Misión.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, estos son:

ATRIBUTOS DEL VERBO: *Efectivamente.*

Como puede verse este está calificando al verbo de la misión (desarrollar).

b) Atributos del objeto: Son aquellos que califican al objeto cuando el mismo es transformado por el verbo.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, los atributos del objeto son:

ATRIBUTOS DEL OBJETO: *De manera clara y precisa.*

Es importante resaltar que se pueden dar los siguientes casos:

- Que sólo uno (el verbo o el objeto), esté calificados por atributos.
- Que ambos (verbo y objeto), estén calificados con atributos.

c) Atributos del Medio utilizado: Son los que califican al medio utilizado para realizar la Misión de Valor.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, estos son:

ATRIBUTOS DEL MEDIO: *Profunda*, calificando de esta manera a la discusión.

3. OTROS ASPECTOS QUE DEBE CONTEMPLAR LA MISION:

Toda Misión debe satisfacer una serie de elementos de calidad que garanticen que su enunciado refleja lo que se desea lograr en la organización.

La Misión definida debe satisfacer los siguientes criterios:

3.1. DINAMISMO: La Misión debe ser dinámica. El proceso a ejecutar (dado por el verbo y sus atributos) debe ser dinámico, es decir, debe tener sentido cada día de la vida de esa organización. La Misión no puede convertirse en algo rutinario, tedioso y aburrido sino que debe ser cada vez más interesante.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se puede comprobar que desarrollar el ejercicio con diferentes organizaciones, lo hace un proceso dinámico e interesante para la empresa consultora.

3.2. RETO: Toda Misión debe tener un reto. Este está asociado con el fin último del proceso. Un reto debe generar una

fuerza de energía, la cual se produce cuando el equipo de trabajo involucrado se enfrenta con algo interesante, incierto, desafiante, difícil y que pone en competencia a cada integrante, para que el cliente final obtenga un resultado satisfactorio.

Las características de un Reto son las siguientes:

- Indica el resultado esperado
- Es difícil de conseguir
- Implica un esfuerzo especial
- Es continuo en el tiempo.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se tiene:

RETO: *Elevar la Autoestima Organizacional.*

3.3. IDENTIFICACIÓN Y SATISFACCIÓN: Toda Misión debe generar en los miembros de la organización, al leer el texto desarrollado, la sensación de estar no solo involucrados sino comprometidos, además de sentirse satisfechos de su labor.

Veamos un ejemplo de Misión, elaborado sobre la base de estos criterios. El mismo corresponde a una organización del sector financiero.

“Proporcionar al sector industrial del país, un servicio de financiamiento adecuado y eficaz, con apoyo integral, fomentando un tejido industrial eficiente y competitivo globalmente, a fin de contribuir a una mejor calidad de vida”.

LOS VALORES

Como ya se mencionó anteriormente, los valores son los que le dan la rectitud del camino a la Visión, para hacer que la

misma valga la pena y para darle sentido al trabajo que se realiza en la organización.

Los Valores de una organización deben ser identificados como partes de un todo integrado (núcleo). Cada valor debe ser percibido de acuerdo a su relación con los otros valores, permitiendo observar como influyen sobre los otros dentro de esa maraña intrincada que refleja la realidad organizacional.

De ésta forma se deben interiorizar los valores como elementos íntimamente interrelacionados repercutiendo entre sí directa o indirectamente, lo que establece las relaciones existentes entre los mismos. Al realizar un ejercicio de Valores, es necesario detectar cuáles son los Valores nucleares, es decir, aquellos que ejercen mayor influencia sobre el resto, por lo que es necesario:

- Identificar los valores.
- Detectar la influencia que ejercen uno sobre otros.
- Determinar cuáles son los más sobresalientes.
- Desarrollar acciones que permitan establecer dichos valores dentro de la cultura de la organización.

Es recomendable concentrarse en un pequeño número de valores (8-10), a fin de no dispersar los esfuerzos. Una vez definidos, es necesario desarrollar acciones concretas que le permitan a cada uno de los miembros de la organización poner en práctica este conjunto de valores, generando así una sólida cultura organizacional.

Un ejemplo de valores nucleares es:

- *Comunicación Efectiva*, interna y con nuestros clientes.

- *Honestidad* en nuestra interacción diaria.
- *Apertura* a todo proceso de cambio.
- *Respeto* como filosofía de vida.
- *Confianza* dentro del equipo y con nuestros clientes.
- *Innovación y Liderazgo Vanguardista* como principios que orientan nuestras acciones.
- *Trabajo en Equipo y Colaboración* como base fundamental de nuestra interacción.
- *Desarrollo Personal y Profesional* que permita alcanzar el más alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- *Proactividad* para anticiparnos, crear y guiar en los procesos de trabajo.

Este conjunto de valores permite mantener una línea de acción coherente para trabajar exitosamente con los clientes de la organización.

Recuerde, los valores se viven, no se enseñan.

DESARROLLO DEL MODELO DEL NEGOCIO

Una vez establecidos todos estos elementos, la organización puede, a partir de allí, desarrollar su Modelo de Negocio, que no es más que el modelo conceptual de la empresa, necesario para aprovechar las oportunidades del entorno. Este modelo debe permitir conocer los procesos necesarios para cumplir con la Misión y dar la orientación para comenzar a construir esa nueva organización que se desea llegar a ser en el futuro.

Existen muchas formas de construir este modelo, pero todas se basan en conocer cabalmente cuál es la estructura de procesos más adecuada para lograr los objetivos organizacionales. La creación del Modelo del Negocio involucra llegar al conocimiento profundo de la realidad, de las necesidades y de las fortalezas y debilidades. Sin conocer estos aspectos es casi imposible poder llegar a ese futuro deseado. La conceptualización de un Modelo de Negocio es materia para todo un libro, pero a estas alturas cabe decir que cualquiera sea la metodología utilizada, dicho modelo no establece sino un mapa de los procesos que debería realizar la organización y de ninguna manera constituye la organización; sin embargo la Gestión Estratégica requiere de este conocimiento para poder ser realmente efectiva, ya que permite a la Gerencia comprender como funcionan las interrelaciones y las fuerzas internas de la organización. En el siguiente capítulo desarrollaremos un enfoque propio de creación de Modelos de Negocios, al que hemos llamado Ingeniería del Negocio.

XII. LA INGENIERIA DEL NEGOCIO

“Si Ud. Desea cambiar su organización,
primero debe cambiar Ud.”
Lema del Grupo T.G. Red

El mundo de hoy en día exige cambios permanentes y profundos; el violento desarrollo de la Tecnología de la Información así como el cambio producido en la filosofía de la actividad gerencial, que proviene de los enfoques de calidad en el trabajo, han hecho que afrontar el cambio sea un reto incesante, que a veces pareciera estar fuera del alcance de nuestras manos. Esto ha llevado a los estudiosos del tema y a las organizaciones en general, a buscar nuevos enfoques de cambio organizacional que permitan dar los saltos necesarios para estar al día con ese mundo que nos rodea. La reingeniería surge como una respuesta a este proceso. La idea que la sustenta es la de dar saltos cuánticos y no limitarse a las mejoras continuas que en un momento de crisis pueden tardar mucho tiempo en llevar a la organización al nivel deseado. Es necesario recordar, que desde hace muchos años Japón ha transitado con éxito por el camino de las mejoras continuas, por lo que las empresas de los demás países entendieron que para competir con ellos era necesario buscar algún atajo. La reingeniería es un modelo de rediseño organizacional basado en procesos, que brinda ese atajo tan buscado. Para realizar un proceso de Reingeniería, es necesario ir directamente al deber ser de la organización, dado por su Misión y a partir de él construir la arquitectura de procesos de la misma que cumpla con ese cometido.

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios producidos por la reingeniería, la forma como ésta se ha utilizado hasta ahora en las organizaciones, tiene como inconveniente que no parte del análisis de las necesidades de quien realiza los procesos, sino que la mayoría de las veces surge en organizaciones específicas (Casa de la Calidad, Quality Function Deployment, etc.), dedicadas a rediseñar procesos, que deciden por la gente cómo se deben hacer las cosas. Este elemento, basado en viejos esquemas Taylorianos⁽¹⁵⁾, por supuesto, genera un bajo nivel de compromiso en las organizaciones donde se implanta y produce dramáticos choques, ya que las resistencias naturales de la gente producen un ambiente poco propicio para aceptar el cambio. Por otra parte, como no hay aprendizaje por parte de la organización en ese proceso, cualquier cambio posterior seguirá siendo responsabilidad de ese grupo privilegiado.

Es por ello que surge un nuevo enfoque de trabajo llamado *Ingeniería del Negocio*⁽¹⁶⁾, que toma de la filosofía de Calidad Total el sentido de compromiso de la gente, a partir de su involucramiento en los cambios que se producen en la organización y la visión de mejoramiento continuo, y toma de la reingeniería, el concepto de cambio profundo, dando saltos de gran magnitud, que lleven rápidamente al deber ser del proceso; todo dentro de un ambiente de aprendizaje organizacional.

Se define a la Ingeniería del Negocio como:

*"Conjunto de herramientas y técnicas que permiten desarrollar el **Modelo de Negocio** de una organización, basados en los **procesos lógicos** definidos por la Misión y en el **deseo de***

ser contenido en la Visión organizacional, con el fin de realizar el rediseño de los procesos del negocio desde un punto de vista sistémico".

Se entienden como procesos lógicos o como *lógica del negocio*, al conjunto de procesos que le dan a éste su razón de ser. Es decir, todos aquellos procesos del negocio que no varían, independientemente de donde se realicen. La lógica del negocio implica una visión de procesos sin procedimientos, es la secuencia (ciclo de vida) que siempre se realiza, independientemente de donde se haga.

Para desarrollar la *lógica del negocio*, se requiere identificar el *recurso estratégico* (objeto) del proceso, que es el recurso fundamental que maneja el proceso para lograr su misión. Una vez identificado cada proceso, es necesario desarrollar el ciclo de vida que sigue dicho recurso estratégico en éste para lograr su objetivo, con el fin de obtener los diferentes subprocesos que le permitirán hacer los cambios de estado de una etapa a otra del ciclo de vida de dicho recurso. Con esto se busca caracterizar las distintas transformaciones que sigue el recurso estratégico dentro del proceso para cumplir la misión. Véase el siguiente ejemplo de esto:

Imagine una organización que tenga como Misión: "el Ensamblaje de Vehículos Automotores, adaptados a las necesidades del mercado". En este caso, el Proceso de Ensamblaje tiene como recurso estratégico a los Vehículos Automotores (objeto). Este objeto es el que se transforma a lo largo del proceso. Las fases de esta transformación, son las siguientes:

- Obtener *Vehículo Automotor* desarmado.
- Ensamblar *Vehículo Automotor* obtenido.
- Evaluar *Vehículo Automotor* ensamblado.

Nótese como el objeto “*Vehículo Automotor*” va cambiando de estados a lo largo del proceso, pasando de **desarmado** (estado inicial) a **obtenido**, luego pasa a **ensamblado** (estado físico final), para llegar posteriormente a ser **evaluado** (estado final conceptual).

Estos cambios de estado son producto de los tres procesos mencionados. El primero claramente es un proceso de *Procura* de la materia prima de ensamblaje. El segundo es el proceso de *Producción* en la línea de ensamblaje y el tercero es el proceso de *Verificación* de la calidad final del vehículo. Lo importante en este ejemplo, es que no importa como se llame la empresa ensambladora, ni la marca del vehículo, el proceso lógico siempre es el mismo.

Una vez identificados los subprocesos con sus correspondientes misiones u objetivos, se vuelven a desarrollar los mismos pasos, hasta que se llega a un punto en que no se puede avanzar más sin incorporar los elementos procedimentales de la organización, provenientes de la Visión del negocio. La estructura de procesos que queda al desarrollar todos los subprocesos, hasta el máximo nivel posible, es a lo que se llama la *Arquitectura Lógica de Procesos*, la cual es válida en cualquier organización cuya Misión utilice el proceso analizado.

La Visión organizacional incorpora aquellos elementos del negocio que lo ubican situacionalmente en un contexto determinado. La Visión le permite a la empresa tener una manera precisa y específica de atacar los problemas y de vivir su propio mundo o cultura organizacional.

El permitir que el personal que trabaja en un proceso, desarrolle la lógica del negocio, le permite:

- Familiarizarse con la metodología de trabajo.
- Descubrir aquellas cosas que está haciendo mal actualmente (fuera de la secuencia lógica), obteniendo de una vez las razones por las que no se ha podido hacer como debe ser.
- Encontrar las fortalezas y debilidades de la organización para desarrollar el proceso, sus necesidades de información para cambiar y sus oportunidades de cambio organizacional.
- Vencer la resistencia al cambio y los temores.
- Desarrollar un proceso de aprendizaje organizacional, que les permita enfrentar los constantes cambios de una manera adecuada.

Una vez finalizado el proceso de rediseño de la arquitectura de procesos del negocio (reingeniería), a partir de la incorporación de la visión organizacional, se hace necesario desarrollar los procedimientos, para lo cual se parte de la arquitectura, con el fin de detectar los cambios necesarios en Gente, Equipos, Procesos, Tecnología, Dinero, Espacio Físico, etc. Esto se logra comparando

lo que se tiene con lo que se desea tener y a partir de las diferencias se obtienen las necesidades.

De esta manera se permite, a partir de la participación del personal y por la sencillez de su aplicación, la obtención de mecanismos de aprendizaje, de autocontrol y de cambio continuo aceptables para todos y con grandes posibilidades de éxito en su implantación.

EL MODELO DE INGENIERÍA DEL NEGOCIO

Como se señaló anteriormente, la Ingeniería del Negocio es un “conjunto de herramientas y técnicas que permiten desarrollar el Modelo de Negocio de una organización, basados en los procesos lógicos definidos por la Misión y en el deseo de ser contenido en la Visión organizacional, con el fin de realizar el rediseño de los procesos del negocio desde un punto de vista sistémico”.

Si se desea definir de una manera adecuada la Ingeniería del Negocio, la mejor alternativa es referirse, a la raíz etimológica de las palabras *Ingeniería* y *Negocio*.

Una manera de comenzar es analizando la palabra *Negocio*, que proviene del latín **NEC OCTIUM**, que significa "sin ocio". Hablar de estar "sin ocio", significa decir que se está **ocupado** haciendo algo y por extensión, se ha llevado normalmente el significado a *Transacción*, fundamentalmente económica. El Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado (ob.cit.) lo define como “tráfico, comercio”. En el caso en estudio, se entenderá *Negocio* como una transacción, en general, que se realiza completamente, desde el principio hasta el fin, es decir, una transacción de cualquier tipo que

cubre todo su ciclo. Esto se puede ver como un **proceso** completo de transformación de un objeto determinado. Esto indica que la Ingeniería del Negocio es un enfoque basado en procesos.

En cuanto a la palabra Ingeniería, su raíz etimológica viene del latín *IN GEN*, que significa "*en esencia*"; según la definición conocida de Ingeniería, se trata de la aplicación de la ciencia y la técnica en un proceso constructivo. Una definición del mismo Diccionario (ibid), dice "Conjunto de los estudios que permiten determinar, para la realización de una obra o de un programa de inversiones, las orientaciones más deseables, la mejor concepción, las condiciones de rentabilidad óptimas y los materiales y procedimientos más adecuados". G. Le Boterf⁽¹⁷⁾, define la Ingeniería como "el conjunto coordinado de las actividades que permiten dominar y sintetizar las múltiples informaciones necesarias para la concepción, estudio y realización de una obra, para optimizar su inversión y asegurar su viabilidad". Es común oír hablar de Ingeniería Civil, Eléctrica o Mecánica, pero hasta ahora no lo ha sido el hablar de la Ingeniería del Negocio. Dado que en todas las definiciones de la Ingeniería, *construir* una obra forma parte de su esencia, este hecho sugiere que la Ingeniería del Negocio debe llevar a la utilización de un enfoque constructivo, a fin de construir una nueva organización.

Se puede decir, que la Ingeniería del Negocio debería ser algo así como una Construcción de la Organización basada en *procesos que transforman objetos*. Pero no hay que contentarse con esta definición, pues hacen falta algunos elementos adicionales que caractericen a la Ingeniería del Negocio como un enfoque

totalmente diferente a lo conocido hasta ahora, ya que la misma debe estar al servicio del nuevo paradigma de la Reingeniería. Se utilizarán para ello otras palabras derivadas de la raíz latina IN GEN. En el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua⁽¹⁸⁾, se encuentran otras 4 palabras relacionadas, que comparten la misma raíz, ellas son: **Ingénito**, **Ingenuo**, **Ingenio** e **Ingente**.

La palabra Ingénito significa innato, natural, esencial; la palabra Ingenuo significa desconocedor; la palabra Ingenio significa talento creador y la palabra Ingente significa enorme, muy grande. A continuación se puede ver, como cada uno de estos conceptos debe ser una característica importante de la Ingeniería del Negocio.

Lo Ingénito: La Ingeniería del Negocio debe ser capaz de descubrir lo ingénito del negocio que se desea analizar, esto quiere decir, descubrir la esencia del negocio, lo que lo caracteriza. Ir a lo ingénito lleva a la razón de ser del negocio, a descubrir el *Qué* y *Para Qué*; esto tiene que ver fundamentalmente con la Misión del Negocio, lo que sugiere que el descubrimiento de lo ingénito, pasa necesariamente por la clara definición de la Misión del Negocio.

En la sociedad actual priva el modelo del *Cómo* y aquí se propone el modelo del *Qué* y *Para Qué*; esto se hace debido a que el *Cómo* puede ser de muchas maneras, pero todas respondiendo al mismo *Qué* y *Para Qué*.

Una Misión debe decir específicamente el *Qué* se hace en ese proceso u organización, denotando una acción específica, claramente definida, que agregue valor al proceso y por supuesto, un *Para Qué* se hace, que determine una razón de ser. La Misión

no puede ser algo vago o impreciso, sino que debe permitir establecer con claridad el conjunto de procesos asociados con el cumplimiento de ésta. A este conjunto de procesos es al que se llama, como ya se indicó, la Lógica del Negocio.

Lo Ingenuo: ¿Por qué es importante hablar de lo ingenuo?; lo ingenuo se hace importante ya que actuar ingenuamente es desconocer lo existente y la Ingeniería del Negocio requiere partir de la esencia, pero desconociendo lo existente, es decir, no interesa *cómo* se está haciendo, sino *cómo* debería hacerse. Esta característica de la Ingeniería del Negocio, lleva a un nuevo concepto, el *Desaprendizaje*. Desaprender es sacar de la mente aquellos conocimientos que entorpecen o paralizan la actuación del ser humano, ya que mantienen un conjunto de reglas (paradigmas) cuyo cumplimiento desmejora los resultados.

Actuar ingenuamente es la mejor manera de ser creativo. El niño es creativo por excelencia, debido a que desconoce las reglas existentes y hace las cosas de acuerdo a como le parece lógico o más fácil hacerlo, sin predisposición. Muchas veces el conocimiento de lo existente limita el poder actuar de manera diferente y creativa. Edward De Bono ⁽¹⁹⁾, dice “no hay nada más difícil que hacer las cosas *un poco diferentes*”; definitivamente la dirección actual de las cosas, sugiere un camino específico para hacerlas y es algo así como una huella. El salirse de los límites generados por dicha huella, requiere un esfuerzo que no es fácil de realizar. Sin embargo, cualquier proceso de cambio, destinado a producir resultados importantes, requiere que se cuestione lo existente como paso previo para su realización.

En todo caso, si se parte del principio de que se quiere cambiar algo, ¿de qué sirve conocer el detalle de lo que hay?. Si se desea cambiar algo es porque se cree que no sirve, y por lo tanto no vale la pena perder el tiempo analizándolo. Sin lugar a dudas esta afirmación supone una ruptura importante de paradigmas (específicamente, aquel que dice: “hay que analizar lo existente para ver qué sirve de él”) y que suena ingenuo tratar de romperlo, pero definitivamente ese es el objetivo que se propone; es más, se puede decir hoy en día, que la experiencia que más se valora de un profesional de la consultoría, es justamente su experiencia en el desconocimiento de la experiencia.

El Ingenio: Una característica fundamental de la Ingeniería del Negocio, la constituye el uso del ingenio. Si después de usar la ingenuidad, se intenta ser ingenioso, se está desarrollando, a través de esa actividad, un proceso creativo. El ingenio permite explorar una ruta diferente para hacer las cosas. La creatividad, aún cuando es una característica innata del ser humano, es quizás, una de las menos utilizadas, ya que el hombre tiende a convertir todo lo que hace en rutina y después se resiste a romperla. El uso del ingenio supone un esfuerzo constante por explorar nuevas formas de hacer las cosas y cuestionar permanentemente lo existente. Siempre se puede mejorar lo que se hace, el límite lo ponen la imaginación y las herramientas con las que se miden los resultados obtenidos, pero, hasta en estas se puede usar el ingenio, generando herramientas cada vez más precisas.

Es necesario señalar que quienes se preocupan por medir errores o fallas en el orden del tres por ciento ó más, se están

preocupando por problemas ordinarios, sin embargo, quienes trabajan para medir errores o fallas del orden de .01 por ciento o menos, se preocupan por problemas trascendentes. Estos son, generalmente, los que usan su ingenio como seres humanos, para crecer sobre los problemas y buscarle soluciones novedosas.

El ingenio no solo se utiliza para resolver los problemas que se presentan, sino que debe servir para resolver problemas que aún no existen. Con esto se quiere decir, que a veces es necesario plantearse nuevos problemas o posibilidades que no se han presentado aún y generar de una vez, su solución más apropiada, para actuar cuando éstos se presenten. Esto está asociado con el principio de la proactividad, es decir, actuar antes de, y esto significa, no esperar que las cosas pasen para reaccionar. Los problemas rutinarios u ordinarios son aquellos que ocupan gran parte del tiempo de las personas y no permiten ir más allá, debido a la urgencia que existe en resolverlos, sin embargo, si no se rompe el ciclo, no se podrá ser capaz de preocuparse por los problemas trascendentes y se será víctima permanente del desgaste continuo de la energía vital. El uso del ingenio es justamente el que permite resolver los problemas de manera diferente para que no sigan ocurriendo y permite pensar en nuevos problemas y en sus respectivas soluciones antes de que ocurran.

Lo Ingente: ¿Cuál debe ser el resultado de este proceso constructivo que parte de la esencia, desconoce lo existente y aplica el ingenio para crear nuevas alternativas de acción?. Pues definitivamente unos logros ingentes. Es decir, la mejora lograda en los procesos de trabajo debe ser enorme. Los cambios deben ser

espectaculares, se pueden obtener mejoras que signifiquen verdaderos saltos cuánticos, no mejoras marginales, de 5, 10 ó 20 por ciento, sino mejoras de 80, 100 y hasta 500 por ciento ó más, ya que al existir una ruptura de los paradigmas existentes, no se condiciona al sistema a actuar “un poco diferente” a como lo venía haciendo.

Se requiere hacer cambios espectaculares en las organizaciones, sencillamente porque quienes llevan la delantera, no se van a detener a esperar a los que vienen detrás. Nada se hace siguiendo por el camino que ya ellos caminaron antes. Si se desea alcanzarlos, se deben buscar atajos. Difícilmente se podrá alcanzar a los Japoneses siguiendo los modelos de mejoramiento continuo de la calidad que ellos utilizaron, ya que en eso, ellos fueron los primeros y son los mejores. Esto no significa que no se esté de acuerdo con el mejoramiento continuo, pero es necesario ser muy selectivos para saber donde se puede utilizar y donde no. El modelo de Ingeniería del Negocio permite determinar claramente qué camino seguir en cada caso.

La Ingeniería del Negocio es una herramienta sistémica que permite la construcción de un modelo de procesos de la organización que se desarrolla a partir de su esencia como negocio, en forma creativa y desconociendo la manera actual de hacer las cosas, a fin de obtener nuevos procedimientos de trabajo que permitan lograr enormes mejoras en los resultados.

Si se quisiera utilizar los cuatro conceptos definidos anteriormente, se podría decir que la Ingeniería del Negocio busca “rediseñar de manera *ingeniosa* e *ingenua* los procesos de la

organización, a partir de lo *ingénito* del negocio, a fin de lograr *ingentes* resultados”.

Ahora bien, ¿de donde surge la idea de la Ingeniería del Negocio?; para responder esta pregunta es necesario hacer un breve recorrido histórico alrededor de lo que se ha dado en llamar la Nueva Gerencia. Si bien desde la primera parte del Siglo XX, se comenzaron a generar nuevos modelos gerenciales, a partir de los trabajos de Shewhart, no es sino a finales de los 70 y principios de los 80 cuando se sintió el impacto de la Nueva Gerencia, gracias al desarrollo empresarial y económico logrado por el Japón en ese momento. Cuando la Gerencia norteamericana descubre que el artífice de este proceso es un compatriota de ellos llamado W. Edwards Deming⁽²⁰⁾, intentan adoptar las nuevas estrategias, pero finalmente se dan cuenta que el Japón ha sacado una gran ventaja y que no es posible alcanzarlo siguiendo las mismas estrategias. La mentalidad del sistema Japonés era la de lograr pequeñas mejoras incrementales día a día, con el fin de mantener siempre una ventaja competitiva, pero tratar de sumarse a esa misma forma de hacer las cosas ponía al Japón en ventaja sobre U.S.A.

Es por ello que a partir de 1985 aparece el concepto de Reingeniería, que es finalmente propuesto en 1989 por Michael Hammer y James Champy⁽²¹⁾. Este concepto busca conseguir atajos para lograr la competitividad empresarial. El planteamiento central es que si algo no está dando resultados, en vez de buscar mejoras incrementales es preferible lograr una mejora que signifique un salto cuántico. No se trata de mejorar un tres, ni un

cinco, ni siquiera un diez por ciento, se trata de lograr mejoras del cien, doscientos y hasta quinientos por ciento o más. Para ello se propone la realización de un proceso de rediseño total del Negocio que permita redefinir las reglas de juego y basarlas en las necesidades del cliente. Eso significa, desde el punto de vista metodológico, descartar la situación actual del negocio y partir de una hoja de papel en blanco para plasmar ese nuevo negocio que responda a las necesidades y expectativas del cliente.

Esta forma de hacer las cosas crea una serie de problemas, primero porque genera un fuerte impacto sobre los trabajadores que deben cambiar radicalmente su forma de trabajar de un día para otro. Por otra parte, a pesar de las condiciones que se establecen para la secuencia de procesos, existen infinitas posibilidades de rediseñarlos, a menos que se fijen algunos aspectos metodológicos que permitan encauzar el rediseño hacia un objetivo dado. Esto implica que se pueden establecer algunas líneas de acción que permitan darle orden a la creación de los rediseños. En Noviembre de 1989, durante la Conferencia Mundial de Desarrollo Organizacional, celebrada en Caraballeda, organizada por el International Organizational Development Association (IODA), dimos un primer paso en este sentido cuando propusimos el desarrollo de un Enfoque Tecnológico de la Calidad, trabajo que fue posteriormente publicado por el CULTCA en la Revista Investigación ⁽²²⁾. Durante 1990 se concluyó un Trabajo Especial de Grado en el área de Organización y Sistemas⁽²³⁾, que buscaba la creación de un esquema

metodológico, para realizar procesos de reingeniería en el desarrollo de sistemas de información.

Es en 1992 cuando aparece formalmente, por vez primera, el concepto de Ingeniería del Negocio, el cual fue publicado en la Revista *Calidad Total* (Ago./Sep.1992, *ob.cit.* p. 16). El planteamiento de ese momento era que la forma como se realizaba la reingeniería tenía como inconveniente el que el análisis de las necesidades no partía de quien realizaba los procesos (el operador), sino que nacía en organizaciones específicas dedicadas a rediseñar y que decidían por la gente el cómo hacer las cosas. Era por ello que la reingeniería generaba un bajo nivel de compromiso de las organizaciones donde se implantaba y producía dramáticos choques, debido a que las resistencias naturales de la gente producían un ambiente poco propicio para aceptar el cambio. Por otra parte, como no había aprendizaje por parte de la organización, cualquier cambio posterior seguiría siendo responsabilidad del grupo privilegiado.

El enfoque propuesto en la Ingeniería del Negocio, toma de la filosofía de Calidad Total el sentido de compromiso de la gente, a partir de su involucramiento y compromiso con los cambios que se producen en la organización, además de la visión de mejoramiento continuo; por otra parte toma de la reingeniería, el concepto de cambio profundo, que permite lograr saltos cuánticos de gran magnitud, que lleven rápidamente a la organización hacia el deber ser del proceso. Adicionalmente se introduce el concepto de Orientación a Objetos, el cual está basado en el análisis de los diferentes estados de un objeto a lo largo de su ciclo de vida. La

Ingeniería del Negocio es de por sí una excelente herramienta para el desarrollo de procesos de Reingeniería.

Desarrollar el Modelo de Negocio, como elemento central de la Ingeniería del Negocio, no es más que detallar el modelo conceptual de la empresa, necesario para capitalizar las oportunidades que brinda el entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores Nucleares de la organización, que son los aspectos claves de inicio para su creación.

XIII. LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA GESTION ESTRATEGICA

“El <<Corposaurio>>: pensar como un dinosaurio, puede llevar a la extinción.”

Karl Albretch

Existe una serie de aspectos que están conectados con el concepto de Gestión Estratégica, que deben ser tomados en cuenta a la hora de enfrentar dicho proceso. Estos diez aspectos han sido incorporados como diez mandamientos fundamentales para el éxito de la organización.

I Mandamiento: *Proteger nuestro ambiente.* La protección ambiental es una necesidad y un elemento fundamental para lo que ocurre en nuestras organizaciones. Cuando se habla de protección ambiental, se hace sobre un concepto amplio tal como el que se ha conceptualizado en la norma ISO 14.000, que maneja una gran amplitud acerca de lo que es entorno y lo que es ambiente.

Esto es necesario tomarlo en cuenta, porque la organización se encuentra viviendo en ese entorno que afecta. Es algo así como el aire que uno respira; si el aire está contaminado, sucio y nos encargamos de ponerlo peor, estaríamos produciendo nuestro propio veneno para morirnos. Sería como ser dominados por nuestras propias armas.

Podemos decir sin temor a equivocarnos que si el ambiente es el adecuado, la empresa tendrá mejores oportunidades en el futuro.

Se puede dividir el ambiente en:

- **Ambiente físico.** El ambiente físico involucra lo que comúnmente se llama medio ambiente natural y se refiere al que rodea las instalaciones y operaciones de la organización. Cualquier cambio en este entorno, puede afectar significativamente a la empresa.
- **Ambiente social.** Son las formas de vida existentes en las comunidades que rodean la organización, sus instalaciones y operaciones. Tiene que ver con las barreras y regulaciones de convivencia que se imponen al negocio y que norman la relación entre la empresa y la comunidad que la rodea.
- **Ambiente político.** Tiene que ver con los procesos de los gobiernos nacionales o locales, grupos de poder y otros órganos que afectan las reglas del negocio en el ámbito global y/o local.
- **Ambiente económico.** Tiene que ver con la dinámica del comercio y los mercados que rodean a la organización, también incluye los recursos disponibles, precios, costos, economía local o global y otros aspectos que pudieran ser relevantes para la empresa.
- **Ambiente cultural.** Son las pautas culturales del entorno que rodea a la organización. Tiene que ver con valores, creencias, estilos, tendencias y otros aspectos del quehacer diario de la sociedad circundante.

- **Ambiente educativo.** Tiene que ver con los aspectos educativos del entorno, tales como universidades disponibles, tipos de carreras que se dan en ellas, calidad de la enseñanza, disponibilidad de profesionales preparados para los requerimientos de la organización, etc.
- **Ambiente tecnológico.** Está formado por las herramientas y tendencias tecnológicas disponibles, o que pudieran estar al alcance de la organización, y que podrían incrementar la capacidad de la empresa para darle valor al cliente.
- **Ambiente competitivo.** Está formado por los clientes, proveedores de insumos, competencia y complementadores del negocio, así como por sus necesidades, expectativas, deseos, conjuntos de valores y otros elementos que determinan las acciones que realizan y que pueden afectarlo.

La exploración creativa de estos ocho ambientes que rodean a la organización, es fundamental para analizar oportunidades del negocio. De hecho es de aquí de donde surgen las estrategias fundamentales para adaptar el negocio y/o hacerlo más competitivo a corto, mediano y largo plazo. Esta división que se ha realizado del ambiente, tiene como objetivo hacerlo más comprensible y más accesible a nuestro conocimiento.

Veamos en el próximo cuadro, un ejemplo de como cada uno de estos ambientes afecta de manera directa los resultados de la organización:

CUADRO No. 1

AMBIENTE	ACCION	EFECTO EMPRESA
FISICO	Contaminación.	Pobreza de recursos naturales.
SOCIAL	Delincuencia.	Robos y pérdidas.
POLITICO	Corrupción.	Competencia desleal.
ECONOMICO	Pobreza.	Falta de clientes que compren productos.
CULTURAL	Pobre Cosmovisión.	Deslealtad de los trabajadores.
EDUCATIVO	Baja calidad profesional.	Dificultad en la captación de los Recursos Humanos.
TECNOLOGICO	Poco desarrollo tecnológico.	Poco desarrollo de las capacidades competitivas.
COMPETITIVO	Poca competencia y pocos complementadores.	Descuido en el desarrollo de nuevas competencias.

II Mandamiento: Ser Interdependientes. Otro importante aspecto de la Gestión Estratégica es la interdependencia. No debe haber lucha de poderes internos de la organización, sino interdependencia entre todas las áreas funcionales; si la gente no está consciente de lo que significa la interdependencia, no se puede lograr lo que significa realmente, el ser una sola

organización, una sola visión y una sola misión. La falta de sentido de interdependencia es la causante de lo que hoy en día se llaman *las parcelas organizacionales*. Estas no son más que feudos, donde cada ejecutivo se hace fuerte y desarrolla un completo dominio de su territorio. En las nuevas organizaciones de hoy, no se puede seguir viendo al negocio de este modo.

La interdependencia parte de la Visión Compartida de la organización y se extiende de manera total manteniendo la libertad de acción y decisión de las partes, pero sin perder la visión del todo. Aquí se aplica de nuevo la máxima de “Visión global con acción local”. No se puede seguir desgastando internamente a la organización con luchas que no agregan ningún tipo de valor. Combatir este mal que aqueja a muchas de las empresas de este país es una responsabilidad de todos los líderes empresariales de hoy.

III Mandamiento: *Respetar/estimular la competencia.* Un importante reto que impone la gestión estratégica es el estar consciente de lo que es la competencia a fin de respetarla y estimularla. Muchos se estarán preguntando en este momento: ¿y a este hombre que le pasó?, ¿Se volvió loco acaso?. Pues bien, la respuesta es no, no me he vuelto loco, ¡todavía!. Para que todos los lectores lo sepan, la competencia es el único elemento que nos puede permitir mantenernos en un proceso creciente.

Cuando no hay competencia, la gente siente que no vale la pena hacer cosas novedosas, en cambio, cuando hay competencia se tienen razones para mantenerse en procesos de mejoramiento permanente. El nuevo concepto implica que la

relación con la competencia ya no se basa en el concepto de “unos ganan y otros pierden” o juegos de suma cero. El concepto ahora es el de coo/petencia, (ver punto No 13 del capítulo V), basado en esquemas de interdependencia, sinergia, cooperación y negociación. Ya no se trata de pelear por el pedazo del pastel, sino más bien de hacer más grande el pastel. No es lo mismo tener el 5 % de un mercado de 10 millones de dólares, que tener el 5 % de un mercado de 100 millones de dólares.

IV Mandamiento: *Mantenga la flexibilidad organizacional.* Para desarrollar este punto queremos hacer una reflexión con respecto a lo que han sido las organizaciones que conocemos hoy en día. Recordemos que lo que hoy conocemos como organización nació en el siglo XVIII, es decir, en los 1700, y su estructura viene de principios de nuestra era, basada en la estructura que impuso la iglesia, asociada con la jerarquía estructural de los ángeles y que fue luego tomada por los estamentos militares para generar su estructura de mandos jerárquicos.

Estando apenas a 2 años y medio del 2000, se siguen manejando los mismos conceptos arcaicos y totalmente desactualizados. Parece inconcebible, pero aún se manejan modelos basados en paradigmas de esclavitud. El concepto “*mano de obra*” indica la poca valoración que se le da a las ideas y pensamientos de los seres humanos que trabajan en una organización. Al hablar de “*mano de obra*”, se está diciendo que solo interesan las manos y no el cerebro del trabajador. “*Mano de*

obra” implica desconectar las manos del cerebro, a fin de cuentas, no nos importa el cerebro, nos interesa es el trabajo físico.

La organización basada en los paradigmas de la esclavitud es una organización rígida, es un modelo donde hay un grupo que decide, que piensa y un grupo que hace, que son los que están en la base. De allí es que la gente se convierte en mano de obra. No se pueden seguir utilizando estos conceptos hoy en día, con todo el manejo de información que tiene nuestra sociedad. Por supuesto, hay que entender que entre 1700 y finales de los años 1800, hubo pocos cambios; los cambios más profundos comienzan a partir del inicio del siglo XX. Es a partir de allí, que se inicia todo ese proceso de cambio violento que conocemos y por supuesto esos modelos que tenían tanto tiempo incrustados en la mente de la gente, se han afianzado y se han mantenido sin ser cuestionados durante mucho tiempo y han hecho que nos olvidemos de lo importante que son las organizaciones flexibles en el mundo de hoy.

Cuando se dice que estamos dentro de entornos cambiantes, estamos diciendo que es necesario responder anticipadamente y esto solo se logra si se dispone de una organización flexible, capaz de adaptarse a las necesidades.

Las organizaciones flexibles, además, son chatas, no manejan estructuras burocráticas marcadas y están diseñadas para el aprendizaje, es decir, son organizaciones que aprenden. Una organización flexible es aquella cuya capacidad de aprendizaje le permite adaptarse rápidamente a las circunstancias que la rodean. Imagínese, amigo lector, un motor de un carro, que

cuando va en subida, en una carretera tortuosa, es capaz de transformarse en un motor de seis cilindros, muy eficiente y cuando va en una carretera ancha y de rectas larguísimas se convierte en un ocho cilindros. Eso es lo que se quiere decir cuando se habla de organización flexible; una organización debe ser capaz de hacer esos cambios de una manera tan rápida, que permita darle respuesta a cualquier requerimiento del entorno. Definitivamente la nueva organización que necesitamos no puede hacerse con los conceptos del siglo XVIII.

La flexibilidad ayuda a desarrollar nuevas segmentaciones de los mercados, generar adaptabilidad y/o polivalencia de los procesos productivos, a fin de atender nuevos requerimientos, realizar inversiones y propiciar el crecimiento organizacional en forma rítmica y gradual y también a mantener al personal adiestrado y preparado para actuar en diferentes procesos de manera rápida y con buen rendimiento.

V Mandamiento: *Estimular el liderazgo.* Para poder descentralizar los procesos y eliminar las alcabalas, es necesario que cada gerente y cada supervisor asuma su liderazgo y que el mismo sea llevado incluso hasta cada trabajador, a fin de que cada quien sea el líder en lo que hace. El que mejor conoce de la tarea es el que la hace. No permita que la gente se deje vencer por el temor y la falta de estímulo.

VI Mandamiento: *Anticipar los cambios.* Como ya hemos mencionado con anterioridad, no se puede estar esperando que sucedan las cosas para cambiar, sino que hay que cambiar para que sucedan las cosas. Es más productivo anticipar que tratar de

adivinar. La anticipación debe generar una visión positiva y alentadora del futuro, sea lo que sea que se avecine. Solo anticipando se puede estar siempre un paso delante de la competencia. Establezca su liderazgo en el mercado a través de la anticipación.

VII Mandamiento: *Establecer un enfoque organizacional.* El que llega primero a un sitio siempre tiene ventajas sobre el resto. A través de procesos de anticipación estratégica es posible establecer con claridad en que nicho del mercado deseamos colocar nuestra organización y a partir de allí generar ventajas competitivas para nuestro negocio. Esto implica no dispersar los esfuerzos tratando de ser el mejor en todo, ni querer hacer lo que ya otros están haciendo con éxito. Enfocar (ver referencia 5) significa concentrar esfuerzos y recursos en un área determinada en la cual queremos ser los primeros y los mejores. Cuando una empresa pierde su enfoque pierde todo su poder. Los corporativos que perdieron su enfoque, engrosan hoy las filas de las empresas en crisis o de las que duermen en el cementerio de los ambiciosos.

Conocer con claridad nuestro foco de atención, nos permite saber quienes son nuestros clientes, quienes proveedores, quienes competidores y quienes complementadores de nuestro negocio. Esto permite conocer el tipo de estrategias a desarrollar con cada uno de ellos dentro de un verdadero enfoque de Competencia (ver referencia 7).

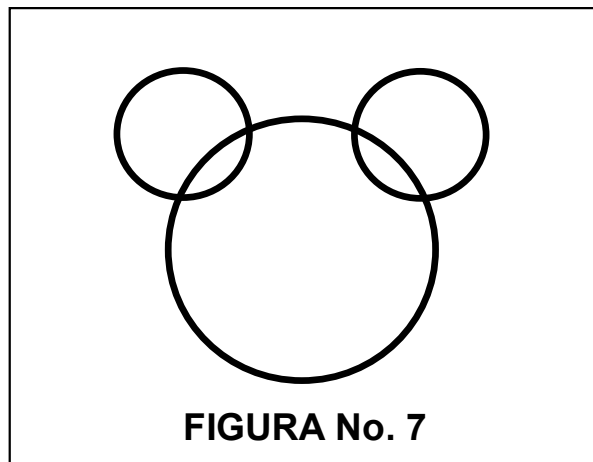
VIII Mandamiento: *Gerenciar las percepciones.* El líder empresarial de hoy debe saber que la imagen es un elemento

fundamental de la supervivencia organizacional. Así como los animales utilizan elementos de su imagen para sobrevivir, las empresas de hoy deben recurrir también a la imagen para mantenerse dentro del mercado. Esto forma parte de las leyes de la naturaleza. Un camaleón utiliza su mimetismo para pasar desapercibido frente a sus depredadores, igual lo hacen algunos insectos. Los machos de muchas especies como el pavo real la utilizan para atraer a las hembras y reproducirse.

También las empresas deben preocuparse no solo por lo que hacen, sino por lo que proyectan cuando lo hacen. No basta con ser excelentes, hay que parecerlo. Si no se proyecta la imagen real de lo que somos o de lo que queremos ser, podemos estar condenando a nuestra organización al fracaso.

El cerebro humano tiene la capacidad de percibir formas en forma global, aún cuando falten algunas piezas importantes. Con

solo tres circunferencias (ver figura 7) es posible representar un concepto de diversión y entretenimiento. Todos reconocemos en la figura a Mickey Mouse. Sin embargo, allí no está Mickey Mouse, simplemente están



los elementos resaltantes de él. Un líder empresarial y su tren gerencial deben ser capaces de lograr transmitir en forma rápida y sencilla la imagen de su organización, realizando el mismo trabajo del caricaturista, es decir, identificando sus elementos resaltantes

y creando una imagen capaz de transmitirlos aún cuando existan otros elementos que no poseamos aún⁽²⁴⁾. Lo importante para nuestro cliente no es que seamos excelentes, sino que él pueda percibir la excelencia cuando recibe nuestros productos y/o servicios. En el ejemplo del dibujo se ve que no es necesario esmerarse en los detalles de la imagen, sino en la percepción que se obtiene del todo. Ser un gerente de percepciones es tomar conciencia no solo de lo que estamos haciendo, sino de lo que estamos proyectando con lo que hacemos a fin de garantizar no solo nuestra supervivencia, sino nuestro nivel de competencia.

IX Mandamiento: *Gerenciar el cambio tecnológico.* Es muy importante que los líderes de una organización aprendan a manejar el cambio tecnológico. En el capítulo IV mencionamos el ejemplo del consultor argentino y los prestidigitadores. Los líderes de una organización deben comprender como gerenciar el cambio tecnológico. Este proceso de gerenciar el cambio tecnológico debe hacernos comprender cuándo cambiar una tecnología y cómo hacer para trabajar con una nueva, sin hacer que la organización sienta los síntomas de asfixia o de stress producto del cambio realizado y la presión por el uso de dicha tecnología.

Gerenciar el cambio tecnológico implica:

- Conocer la necesidad de invertir en desarrollo tecnológico a corto mediano y largo plazo, como un problema de supervivencia y/o competitividad.
- Desarrollar la capacidad innovativa de la organización, a través del cabal aprovechamiento de la tecnología.

- Madurar en el manejo y uso de la tecnología, convirtiéndose en *usuarios inteligentes, usuarios innovadores o creadores de nuevas tecnologías*, partiendo de la existente.
- Adaptar a la organización para que esté acorde con los cambios tecnológicos introducidos, actuando adecuadamente frente a estos.
- Comprender que la tecnología no es un lujo, sino una necesidad para sobrevivir y competir.
- Comprender que la tecnología no puede resolver todo lo que se desea, si no se utiliza con los esquemas de gestión adecuados.
- Comprender que la tecnología no reemplaza a la gente, sino que la desplaza de una actividad a otra, bien sea dentro o fuera de la organización. Todo incremento tecnológico implica incremento en el personal de soporte y mantenimiento tecnológico, aún cuando reduzca personal operativo.

X Mandamiento: *Manejar el cambio como rutina.* Una de las responsabilidades más difíciles del liderazgo es lograr la comprensión de la necesidad de cambiar permanentemente como un elemento fundamental para cualquier organización.

Para ello el líder debe:

- Organizar el cambio como rutina. Esto implica mantener la flexibilidad y el aprendizaje organizacional como un elemento clave de la gestión empresarial.

- Desarrollar nuevos procesos gerenciales orientados por los nuevos enfoques de calidad en el trabajo, que buscan el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.
- Establecer objetivos ideales basados en *estados deseados*, tales como:
 - Cero defectos.
 - Cero inventarios.
 - Cero desperdicio.
 - Cero paradas de planta.
 - Cero esperas.
 - Cero clientes insatisfechos.
 - Cero reclamos.

“Estamos pasando de una gerencia de control, a una gerencia de cambio”.

John Naisbitt

La organización de hoy en día, requiere de procesos descentralizados con información centralizada/distribuida, solo así se podrá mantener la flexibilidad necesaria para enfrentar y gerenciar los cambios que exige el mundo de hoy.

La tecnología de información basada en redes es una herramienta fundamental para lograr este propósito.

Existen tres elementos necesarios para manejar el cambio como rutina, orientando a la organización hacia el aprendizaje permanente ⁽²⁵⁾, estos son:

1) **Valorizar el aprendizaje** de cada uno de los miembros de la organización como herramienta para lograr conocimientos. Esto implica ubicar al conocimiento como el activo fundamental de la organización. Es necesario cambiar la forma de medir los activos a fin de entender cómo el activo humano basado en conocimiento, agrega valor al negocio. Esto implica cambiar el paradigma del dinero por el paradigma del conocimiento como ente fundamental. El dinero puede estar en los bolsillos, o en los bancos, o en los equipos, o en las herramientas tecnológicas, pero el conocimiento está en la gente y es necesario propiciar redes de aprendizaje que impidan que el mismo se pierda cuando se pierde la gente. El proceso de aprendizaje organizacional está en las relaciones que se producen entre las personas y requiere condiciones para que sea fluido.

2) **Crear condiciones para la enseñanza-aprendizaje** de todos los miembros de la organización. Como ya dijimos, es necesario generar condiciones para el aprendizaje en equipo, entendiendo que aprendizaje en equipo implica trabajo en equipo, más adaptabilidad al cambio, más sensibilidad hacia la anticipación. El aprendizaje se produce cuando se produce la realimentación, es decir, cuando se evalúan las respuestas o resultados y se establece qué es lo que debemos cambiar para que la próxima vez sea mejor. Hay que crear un ambiente laboral en el cual cada error cometido o cada acción realizada, sea visto como una oportunidad de mejorar y no como una amenaza que amerita un castigo o un logro que merece un premio.

3) **Remover las barreras que interfieren el aprendizaje.**

Esto implica identificar las creencias, modelos y paradigmas que están afectando los procesos de aprendizaje, con el fin de cambiarlos y/o flexibilizarlos, a fin de ampliar los límites que puedan ser restrictivos para el proceso.

A estas hay que agregar: liderazgo, visión clara de lo que se desea lograr con la organización en el futuro y paciencia para esperar que se asuman los cambios. Se trata de cambiar conductas y hay que considerar que las respuestas son diferentes dependiendo de cada individuo y de cada situación.

Gerenciar el cambio implica realizar un ciclo permanente y simultáneo de cuatro procesos, que son:

Proceso 1: Identificar.

El líder es el responsable de identificar cuando un paradigma ha perdido vigencia, a fin de iniciar el proceso de cambio en esa área específica en que se produjo dicho cambio de paradigma.

Proceso 2: Concientizar.

Gerenciar el cambio involucra, como segundo proceso, el hacer que la organización tome conciencia de la necesidad del cambio y de las consecuencias que tendría no realizarlo.

Proceso 3: Preparar.

El líder es el responsable de preparar a la organización para generar el cambio necesario. Esto implica identificar el conjunto de acciones necesarias para el cambio y las estrategias para realizarlo.

Proceso 4: Facultar.

El gran reto del cambio para cualquier líder es el de facultar a los trabajadores para actuar en forma normal dentro de los parámetros que establece el nuevo paradigma. Esto solo se logra permitiendo que cada cual asuma sus responsabilidades dentro del nuevo proceso. El líder debe actuar como el vehículo de tracción delantera (halando), más que empujando como es el caso de la tracción trasera. Halar requiere facultar a la gente para que realice las cosas dentro del nuevo modelo requerido, pero le permite a cada miembro del equipo asumir su propio ritmo de cambio.

Adicionalmente, podemos decir que el líder debe comprender que estos cuatro procesos se dan simultáneamente en la organización, ya que existe infinidad de paradigmas que gobiernan el trabajo de una empresa. Cuando algunos paradigmas ya se están haciendo obsoletos, otros apenas están surgiendo y otros están en plena vigencia.

El liderazgo es el responsable de mantener la supervivencia de una organización, además de garantizar su competitividad y por lo que se ve, esto no es un proceso fácil. Nadie está obligado a ser líder, pero querámoslo o no todos somos responsables del cambio, ya que la vigencia como negocio está en juego.

En el Fútbol, el líder es el que lleva la pelota, debido a que es a él a quien todos están viendo en el estadio.

XIV. EPILOGO

“Si lo sueñas puedes realizarlo”
Walt Disney

Hasta aquí hemos visto los aspectos conceptuales básicos de los procesos de Gestión Estratégica y aún cuando no hemos entrado en el detalle de cómo llevarlos a la práctica, estas ideas constituyen una poderosa reflexión sobre los aspectos claves que es necesario enfocar en la vida diaria de nuestras organizaciones.

Con este material hemos dejado expedito el camino para comenzar la etapa de aplicación, que esperamos poder describir en algún momento para completar este esfuerzo realizado.

Sin embargo, queremos plantear algunas recomendaciones que podrían orientar al lector, sobre como enfrentar la Gestión Estratégica de su organización en este momento; las mismas son las siguientes:

- Comience a practicar procesos de calidad y mejoramiento continuo.
- No centralice el poder en pocas manos, permita que cada cual asuma sus responsabilidades e innove en sus procesos diarios de trabajo. Esto implica practicar abiertamente la democracia y fomentar la participación.
- Anticipe los cambios, no deseche los llamados de su intuición, utilice tanto las cifras duras, como las “corazonadas”, para tomar sus decisiones.

- Investigue sobre las tendencias y proyecciones que se están produciendo en su negocio. No descarte ningún aspecto, por más descabellado que le parezca.
- Descarte todas aquellas áreas de actividad de su organización que no sean neurálgicas, no agreguen mucho valor al cliente, tengan un alto costo para sus operaciones y le quiten flexibilidad, a través de procesos de Outsourcing.
- Identifique los aspectos de la competencia, tanto actual como futura, que pudieran afectarlo y conviértalas en oportunidades para su negocio.
- Desarrolle, participativamente, la Misión, Visión y Valores Nucleares y haga que toda la organización se identifique, los entienda y se comprometa con ellos.
- Desarrolle las estrategias del negocio, valiéndose para ello del análisis ambiental en todos y cada uno de los factores que lo componen.
- Elimine todos los procesos organizacionales que fomenten la territorialidad de los gerentes de su organización y le impiden verse como partes de un todo.
- Identifique los objetivos claves que deben ser logrados para cumplir con las estrategias del negocio.
- Establezca proyectos interdisciplinarios asociados a cada uno de los objetivos propuestos.
- Introduzca los cambios tecnológicos que requiere el negocio, sin miramientos. Piense solo si la tecnología que introduce, es la que realmente le agregará valor a lo que

hace y no es solo producto de una moda pasajera o un capricho de algún factor de la organización.

- Establezca condiciones que le permitan a los miembros de la organización, el poder generar procesos de enseñanza y aprendizaje en su día a día.
- Prepare adecuadamente al liderazgo para que asuma su responsabilidad dentro del proceso.
- Eduque a su personal. La mejor inversión que puede hacer una organización, es aquella que le permite crecer al activo humano.

Después de seguir estas recomendaciones, solo cabe esperar que las cosas salgan de acuerdo a nuestras previsiones y aquí nos remontamos al primer paradigma: “*Dios quiera que...*”, pero no en actitud pasiva, sino haciendo todo lo que está a nuestro alcance para que *quiera*.

Para no perder la costumbre, quiero terminar este libro con una frase relacionada con los extraños designios de Dios:

*“Cuando Dios quiere destruir a alguien,
primero le concede cuarenta años de éxito
empresarial”
Peter F. Drucker*

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Waterman, Robert: Cómo mantener la Excelencia. Ed. Norma. Barcelona. 1988.
- (2) García Pelayo y Gross, Ramón: Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse. 1992.
- (3) Barker, Joel A.: Paradigmas. Mc. Graw Hill. Colombia. 1995.
- (4) Gates, Bill: Camino al Futuro. Mc Graw Hill. Colombia. 1995.
- (5) Ries, Al: Enfoque. Mc Graw Hill. México. 1996.
- (6) Semler, Ricardo: Contra la Corriente. Vergara. Argentina. 1994.
- (7) Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam: Coo/petencia. Ed. Norma. Colombia. 1996.
- (8) Senge, Peter: La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Barcelona, España. 1992.
- (9) Goldberg, Philip: La Dimensión Intuitiva. Ed. Saber y Superarse. Colombia. 1991.
- (10) Robbins, Anthony: Controle su Destino. Ed. Grijalbo. Venezuela. 1993.
- (11) Peters, Tom & Waterman, Robert. En busca de la Excelencia. Ed. Norma. Colombia. 1984.
- (12) Covey, Stephen: Primero lo primero. Paidós Empresa 32. España. 1995.
- (13) Betancourt, José: El sueño del Negocio. Revista Calidad Total. Año 1.No. 3. Marzo-Abril 1993. pags. 23-25.
- (14) Albretch, Karl: La Misión de la Empresa. Paidós Empresa 44. España. 1996.
- (15) Albretch, Karl: La Revolución del Servicio. Ed. Legis. 1990. pp. 84-86.
- (16) Betancourt, José: Ingeniería del Negocio: Herramienta para el cambio continuo y el control Tecnológico. Revista Calidad Total, N° 1, 1992. Pag. 16.
- (17) Citado por Weiss, Dimitri y Colaboradores: La Función de los Recursos Humanos, Tomo II, Colección Esden. 1992, p. 106.
- (18) Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. XXI Edición, Espasa-Calpe, 1997. Edición Electrónica
- (19) De Bono, Edward: Ideas para Profesionales que Piensan. Paidós. 1990.
- (20) Deming, W. Edward: Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. Ed. Díaz de Santos. 1989.
- (21) Hammer, Michael & Champy, James: Reingeniering the Corporation: A manifesto for Businness Revolution. Harper Collins Publishers Inc. 1993.
- (22) Betancourt, José: Ingeniería de Información y Calidad de Gestión, en ruta hacia un Enfoque Tecnológico de la Calidad. Revista Investigación, CULTCA, Vol. 2, Marzo 1991, N° 2, pp.5-12.
- (23) Hau, Eunice de & Serafín, María R. Trabajo Especial de Grado: Diseño de una Metodología de trabajo para O. y S. Bajo Ingeniería de la Información - MOSBII. Lic. en Administración, Mención O. y S. UNESR, Los Teques., 1990. Tutor: José Betancourt.

GESTION ESTRATEGICA

- (24) Betancourt, Jose & Vera, Olga: La Imagen Corporativa de Servicios: ¿Calidad Real o Apariencia?. Revista Calidad Total. Año 1, No. 4. pp. 11-15.
- (25) Betancourt, José: La organización que aprende. Revista Calidad Empresarial. No. 3. Marzo-Abril 1997. pags. 20-22.

DEL AUTOR

José Betancourt es Licenciado en Matemáticas egresado de la Universidad Simón Bolívar en 1976. En 1979 concluyó una Maestría en Investigación de Operaciones en la Universidad Central de Venezuela. Desde 1976 comenzó en funciones de Docencia a nivel Universitario, las cuales ha mantenido en la mayor parte de su carrera.



Ha sido profesor de la Universidad de Oriente, Facultad de Ingeniería de la Universidad Central de Venezuela en Pre y Postgrado, Instituto Universitario Politécnico de Guayana en Puerto Ordaz, Instituto Universitario Politécnico de las Fuerzas Armadas a nivel de Maestría, Universidad Nacional Abierta, Colegio Universitario Francisco de Miranda, Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta y Universidad Bicentenario de Aragua (Postgrado). Actualmente es Profesor de postgrado en la Universidad de Margarita UNIMAR, en la cual también actúa como Asesor de la Coordinación de Postgrado.

Trabajó durante 12 años en la Industria Petrolera, en las áreas de Automatización de Laboratorios, Informática y Recursos Humanos (Planificación y Sistemas de Información de Recursos Humanos).

Ha sido tutor de innumerables Tesis de Pre y Postgrado.

Desde 1990, ha trabajado como Consultor de la empresa **Tecny Gestión 2000 Red (T.G. Red)** de la cual fue Presidente, fue Director Académico de **Altamira Consulting (ACCA)** y Presidente de la Organización No Gubernamental **Fundasistema**, Asociación Civil sin fines de lucro. Director Académico de APUNTE NE (Asociación Civil de Profesionales Universitarios para la Aplicación de Nuevas Tecnologías Educativas del Estado Nueva Esparta), donde desarrolla Programas de Formación Gerencial.

GESTION ESTRATEGICA

En su trabajo como Consultor ha participado en empresas tales como Edelca, Electricidad de Caracas, Banco del Caribe, Banco Provincial, Banco Industrial de Venezuela, Banco Consolidado, BOC Gases, Ministerio de Educación, Ministerio de la Juventud, Sanabria Arquitectos Asociados, Colegio Universitario de Los Teques, Fundación Cecilio Acosta, Asociación Venezolana de Industrias Plásticas (Avipla), Formas Acrílicas, Metro de Caracas, Corporación Philip Morris de Venezuela (Alimentos Kraft y Tabacalera Nacional), Empacadora Carrizal, Graiteca, Servilac (Grupo Cadipro Milk Products), Instituto Venezolano de Investigaciones Tecnológicas e Industriales (Investi), Asociación Venezolana de Ejecutivos de Guayana, Tierra Increíble C.A., FUNDACOMUN, Fondo de Crédito Industrial - FONCREI y SIGO S.A. También ha sido asesor de diferentes Alcaldías en la Región Oriental del país.

Es creador de la metodología de Ingeniería del Negocio, herramienta para desarrollar Modelos de Negocio para procesos de Reingeniería y del enfoque metodológico para Gestión Estratégica cuya teoría es aquí presentada.

Para obtener mayor información, se pueden comunicar a:

E-mail: tgred1@mipunto.com

Telefonos: 58-414-797.68.37



E-mail: tgred1@mipunto.com