

REDESCUBRIENDO EL PARADIGMA ADMINISTRATIVO

Introducción

Para Drucker, el conocimiento será el factor predominante en los años por venir. De hecho ya lo es actualmente en gran manera, pero en la nueva sociedad será el principal recurso. Entre sus rasgos característicos se puede mencionar: que no tendrá fronteras; provocará además una gran movilidad social que permitirá el ascenso de los individuos con talento, que por otra parte será facilitado por el mejor acceso a la educación; que producirá fracasos y no solo éxitos, ya que muchos tendrán la capacidad y talento, pero no todos podrán conseguir lo mejor. (manuelgross.bligoo.com)

El presente reporte de investigación es un avance más del proyecto 648 denominado “La organización posmoderna” a cargo del profesor César Medina Salgado adscrito al Departamento de Administración. En él se analizan los vertiginosos cambios experimentados por la gestión empresarial actual. De manera concomitante el mundo de las empresas constituye una arena en la cual se desarrolla un debate permanente entre los directivos empresariales con respecto a la naturaleza evolucionista de los negocios (Hannan y Freeman, 1984) y el efecto causado por el contexto sobre los mismos (Hall, 1992). Pero muy pocos se centran adecuadamente en la gestión.

Por lo anterior aquí se busca construir una propuesta acorde con la administración contemporánea y su ejercicio profesional vigente. Un ejemplo de esta conducta organizacional impropia se observa en la compañía norteamericana Ford conocida por su resistencia al cambio y por su liderazgo burocrático. Aunque en años recientes Jacques Nasser, ejecutivo en jefe de la compañía intenta un ejercicio directivo diferente al dirigirse a los más de cien mil empleados del grupo los viernes por correo electrónico a fin de ponerlos al corriente de los éxitos y fracasos obtenidos por la firma a su cargo (motor.terra.es, 2001).

Probablemente este modelo directivo se puede asociar con su otrora homólogo de la firma General Motors Alfred Pritchard Sloan (1964) expresado en su libro *My Years with General Motors*, cuyo éxito pragmático quizá se basó en su liderazgo y en el manejo de la información. Sloan reunió eficazmente la información de los proveedores y la utilizó en su provecho. Después de casi medio siglo la gestión de la información sigue siendo un instrumento fundamental para tener éxito en los negocios. Porque en la actualidad la sociedad se sustenta en el conocimiento y su insumo básico: la información (Ginsburg, M. y Kambil, A., 2002: 153-73).

Los datos procesados bajo algún método (figura 1) fueron tan necesarios en aquellos tiempos como lo son en la actualidad. Pero la probable diferencia entre sus tiempos y los de Nasser (quien abandona la empresa Ford en el 2001) consiste en el método de gestionar la información. Este elemento diferencial servirá de pretexto para analizar la gestión empresarial y su futuro. Como una idea primigenia para avanzar en el análisis de la administración en este Siglo XXI se vislumbran al menos tres fundamentos: (1) las organizaciones (en su conjunto), (2) los procesos, y (3) el liderazgo. Además se agregan cuatro niveles de análisis: sociedad, organización (individual), grupos e individuos. Estos siete elementos se utilizarán de manera indistinta a lo largo del documento.

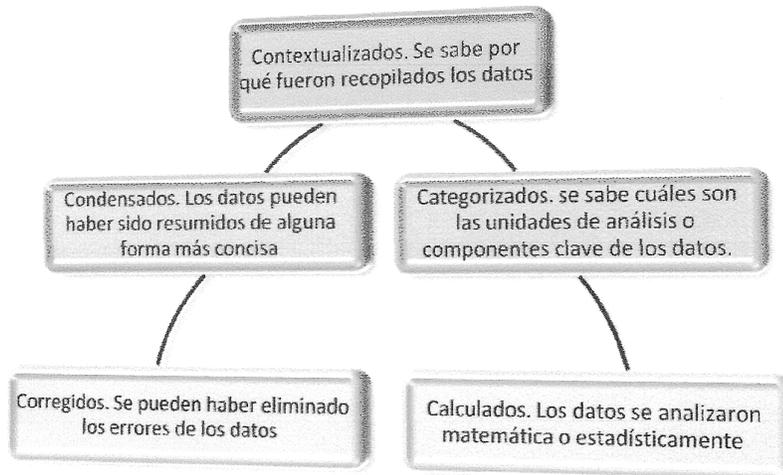


Figura 1. Métodos para agregarles significado a los datos.
Fuente: Tomado de Davenport, T. y Prusak, L. (2001: 5)

Para lograr este amplio objetivo prospectivo en torno a la gestión empresarial el artículo se ha dividido en dos secciones: 1. Liderazgo un ingrediente vital para el Siglo XXI, y 2. Áreas potenciales para el desarrollo futuro de la administración. Por último dentro de este párrafo introductorio es pertinente mencionar la orientación del capítulo hacia todas las personas interesadas en el tema.

1. Liderazgo un ingrediente vital para el Siglo XXI

A fin de iniciar la construcción de la propuesta para la administración futura se parte del último fundamento: el liderazgo. Porque los líderes del Siglo XXI han evolucionando en su forma de pensar orientándose hacia la constitución de un liderazgo con características intangibles como su capacidad teleológica similar a la observada en algunos emprendedores exitosos contemporáneos. Estos líderes del Siglo XXI buscarán materializar sus ideas en algo concreto, las alimentarán y lucharán para hacerlas realidad. Pero dicha capacidad

teleológica es algo vacío si no se lleva a la práctica de manera eficaz (ejecución). Esta *praxis* debe revisar las bases culturales, tanto las propias como las de los otros, aprender los valores torales de la cultura (ver Andrade, 2008) en la cual opera su organización y lograr el entendimiento de lenguajes diferentes (Livermore, 2010: 66, 89-112).

Los líderes en su ejercicio ejecutivo alimentan sus proyecciones ideales (esto dependerá de la experiencia y del punto de referencia asumido tanto por el emisor como por el receptor; ver Solima, 2006: 100) mediante una buena comunicación, inspiran a todos los participantes de su organización a creer también en sus ideas (Lowney, 2004: 106). Tan pronto como una idea se convierte en realidad estos líderes inician la búsqueda de la próxima idea. La averiguación constante de nuevas ideas y el derecho de emprender acciones eficaces para hacerlas realidad constituye el núcleo del liderazgo basado en la indagación teleológica (búsqueda de objetivos a largo plazo). Como ejemplo de lo antes dicho se puede citar al recientemente fallecido Steven Jobs cuyas características de liderazgo se sintetizan en la figura 2.

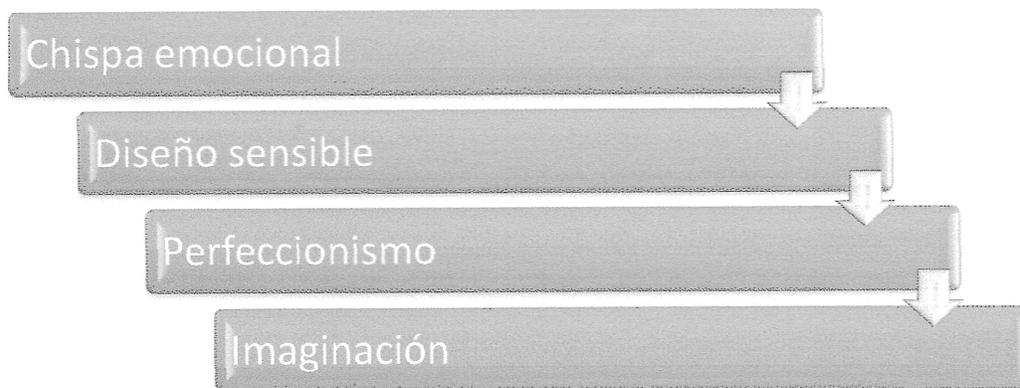


Figura 2. Elementos creativos de Steven Jobs.
Fuente. Adaptado de Isaacson, A. (2011: 24) y *The economist*, (2011, 15).

Además de imitar los modelos anteriores los líderes ahora pueden inclinarse a abandonar la vieja usanza individualista para convertirse en colectivistas. Los gerentes cuentan en la actualidad con mejores sistemas de comunicación, pero si es un líder individualista la organización podría resentirlo. La clave está en la comunicación grupal. En la actualidad las redes externas (*Internet*) e internas (*intranet*) son sistemas eficaces de comunicación (como ocurre en las denominadas redes sociales impulsadas por distintos sitios web donde destacan *twitter*, *linkedIn*, *facebook*, *live*, *sonico*, *flickr*, entre muchos otros) y los directivos gastan grandes cantidades de dinero en mejorar estos sistemas lo cual está bien, pero la mayor parte de las veces los directivos caen en el error de no descubrir la diferencia entre la comunicación (mensaje) y su medio (*Internet*).

La Internet por sí misma no se comunica con las personas son éstas quienes se comunican con otras personas a través de ella. Internet simplemente es un medio en consecuencia no garantiza por sí mismo (como cualquier otro medio de enlace utilizado en el pasado) una comunicación eficaz. Internet favorece una comunicación más rápida pero el 70% de las personas no responden de manera inmediata sus correos electrónicos. Aquí cabe preguntar ¿cuántas de estas personas utilizan Internet como una herramienta de comunicación plenamente eficaz? (Manning, 1992).

Un gerente "grupal o colectivista" con frecuencia crea una atmósfera amigable para favorecer el establecimiento de una comunicación rápida entre todos los miembros de la organización. En las grandes organizaciones la comunicación puede fallar debido a las ingentes capas jerárquicas establecidas por la burocracia y las personas. Además en

opinión de Jorge Etkin (2007: 203) “las comunicaciones no son neutras, sino que se realizan en el marco de la asimetría presente en las relaciones interpersonales en sus versiones de fuerza, dominación, persuasión y poder” (figura 3). Por estas razones las personas pueden recibir tan solo el 10% de la información enviada a ellas.

En consecuencia la comunicación eficaz debe ayudar a romper con la organización tradicional jerárquica (Mouzelis, 1991) para arribar a una estructura con un mayor grado de flexibilidad. La comunicación incentiva de manera simultánea las noticias malas y buenas de esta forma cualquier tipo de noticia puede viajar desde una área de la empresa hasta otra y de manera concomitante difundirse a todos los niveles jerárquicos de la organización. El líder del Siglo XXI creará firmemente en la comunicación grupal rápida e intentará involucrar de manera holística a todos los integrantes de la firma.



Figura 3. Causas de la asimetría en la comunicación organizacional
Fuente: elaboración propia con base en Etkin, 2007: 203.

La comunicación exitosa exige como requisito a la emoción (Fineman, 1996: Espinosa y Medina, 1999) por ello al tratar de determinar la causa fundamental de cualquier problema se debe buscar debajo de la superficie y en la mayoría de las situaciones la solución inicia probablemente con los trabajadores implicados diariamente en el área sometida a un conflicto. Generalmente la dirección ignora las recomendaciones de tales trabajadores, no valora sus ideas y ni siquiera trata de entenderlos (ver Lowney, 2004). Los directivos ponen en cuestionamiento sus capacidades y prefieren creer en personas ajenas a la empresa y no en sus propios trabajadores. Algunos no comprenden el peligro latente creado por la presencia de una persona extraña dentro de la organización. Sobre todo por la intención con la cual se aborda la problemática particular de la firma.

También los gerentes ahora deben entender el valor potencial del compromiso emocional de los empleados hacia la organización. A fin de comprometerlos en una nueva estrategia. De esta forma se establece un nuevo reto para la dirección consistente en reducir el tiempo entre la concepción de una idea, su puesta en práctica o su comercialización (ver Lafley, A. y Charan, R., 2008: 154-84). Además deben favorecer el aprendizaje constante. Porque el avance del conocimiento exige en los trabajadores una oscilación constante entre aprender y olvidar de manera acelerada (Medina y Espinosa, 2000: Monge, 2005: Medina, 2009). De esta forma se puede conseguir el involucramiento de las personas en toda la organización y en la creación de nuevas estrategias.

Para avanzar en la consecución de dichas estrategias se deben establecer las diferencias entre aceptar y creer. La mayor parte de las veces la gestión crea una cultura aceptada por

los trabajadores pero en muchas ocasiones no creen en ella. El hecho de imponer algo a los empleados es un signo de arrogancia por parte de los directivos. La gente puede aceptar por miedo, pero no creer en ello. Esto es importante al intentar procesos de cambio (Sigismund, A. y otros, 2002; Watzlawick y otros, 2007). Cualquier intento de cambio puede fracasar pero si la gente cree en el cambio éste último se impondrá. Los líderes deben crear una atmósfera adecuada para apoyar las estrategias y las decisiones de la dirección. Cuando la gente cree en las decisiones de la dirección se produce un eslabonamiento emocional al interior de la organización. Una atmósfera de este tipo hará prosperar a la organización en su conjunto.

Los líderes para cumplir con esta actividad deberán adquirir una mayor cantidad de capacidades, es decir poseer habilidades polivalentes superiores a las de sus predecesores del Siglo XX. Para conseguir el éxito serán vitales los conocimientos de idiomas, de culturas y de una amplia gama de temas. No podrán utilizar todas sus potencialidades hasta ser expertos en la materia fundamental de su trabajo. Consecuentemente los líderes del mañana deberán tener el dominio de varios campos disciplinarios a fin de facilitar la adquisición de conocimientos (ver Fruin, 1992 y el concepto "del conocimiento se pega"). Cualquier especialidad se puede aprender.

La ignorancia no se puede esgrimir como una excusa. Una de las características importantes de un líder polivalente (como ocurre con los trabajadores poseedores de este conjunto de habilidades) es su capacidad para impulsar el pensamiento divergente. El verdadero compromiso con tal diversidad comienza con una clara visión y la consecuente

estrategia (Tennant y Duarte, 2008). La valoración de la diversidad crea un entorno estimulante para la emoción y así animar a todos a alcanzar su máximo potencial.

Por otra parte el verdadero reto del mundo organizacional no lo constituye la distancia geográfica, sino la distancia cultural (Sackman, 1991). La diversidad ha sido siempre el principal reto de los gerentes en el orbe pero de manera paradójica también es su mayor fortaleza. Las organizaciones capaces de adoptar y gestionar la diversidad como estrategia de negocio triunfarán. Muchas organizaciones hacen afirmaciones sobre la diversidad pero, ¿cuántas hacen algo real en este terreno? La diversidad es un imperativo del mundo de los negocios actuales y futuros (ver Medina, 2010).

La consolidación de Internet ha desafiado a las empresas a hacerse más diversas cada día, en el mundo competitivo de hoy tan rico en información. Por ello nunca se sabe dónde puede surgir la mejor idea. En este sentido la compañía Procter and Gamble desde hace algún tiempo ha instrumentado una estrategia basada en atraer al talento hacia sus ideas mediante su sitio Innocentive.com. A través de este medio electrónico registra a un grupo de especialistas ubicados en distintas partes del mundo y los orienta hacia sus proyectos particulares de la firma. El incentivo para dichos especialistas es una bolsa de varios miles de dólares. Con este tipo de prácticas se obtiene de manera simultánea la expropiación de las ideas y del conocimiento de las personas de una manera casi gratuita. Si se compara la bolsa de pago y los rendimientos obtenidos en el futuro por la compañía Procter & Gamble.

Como un elemento adicional para mostrar los cambios impuestos por la Internet se tiene la transformación del término competencia el cual ha sido reemplazado por el de coo-competición (la suma de las *coo*-peración y *com*-*petencia*) en las compañías punto com. Para hacer evidente la alianza estratégica entre competidores a fin de prorratar los costos implicados por adquirir una participación mayor en los mercados globales mediante la red.

Por otra parte los líderes actuales probablemente buscarán romper la zona de confort prevaleciente en sus antecesores (Medina, 2009: 81-85) una vez conseguida alguna meta. Lucharán por incrementar el éxito de sus organizaciones sin importar el costo. Los directivos tradicionales permanecen sobre la misma estrategia una vez conseguido su objetivo en lugar de luchar por el siguiente. Esta actitud eventualmente podría llegar a dañar a sus organizaciones. Los líderes después de celebrar sus éxitos de manera inmediata se ponen a trabajar para conseguir los siguientes. La actitud más extendida entre los líderes del mañana será la de "¿Qué sigue?".

Como consecuencia de esta forma de pensar y actuar en todos los sectores de los negocios se puede observar una acelerada competencia en diversas áreas de la organización. El vencedor de esta justa conseguirá una mayor ventaja competitiva. Pero para llegar en primer lugar se debe actuar con rapidez dentro de estructuras cada vez más descentralizadas y flexibles. Para reaccionar con celeridad se debe actuar más y celebrar menos.

Adicionalmente los directivos deben reconocer la importancia encerrada en el aprender de las lecciones dejadas por los errores. Los fracasos enseñan el modo de triunfar en el futuro (Liker y Meier, 2007) . Muchos líderes cuando no consiguen alcanzar una meta deseada buscan una fórmula mágica en lugar de aceptar la realidad como es. Los líderes y directivos del Siglo XXI deben de replantearse los procesos rectores de las organizaciones generadas en el Siglo XX. En la siguiente sección se presentan algunas propuestas para lograr una reformulación de las actividades sustantivas en las organizaciones actuales.

2. Áreas potenciales para el desarrollo futuro de la administración

En esta sección se analizan las áreas potenciales de desarrollo administrativo. Para tal efecto se recuperan las ideas planteadas por Subir Chowdhury y otros (2000: 6-10), en opinión de estos autores ahora los procesos deben centrarse en prácticas esenciales en cuatro áreas críticas de impacto potencial y significativo en la organización del Siglo XXI dichas áreas son:

- (1) Educación desde la raíz
- (2) Prevención de las crisis
- (3) Interacción directa
- (4) Globalización efectiva

La educación *desde la raíz*, no se circunscribe a la simple educación sin un calificativo mayor. Por esta razón es considerada como la estrategia toral de los directivos. La educación *desde la raíz* implica la formación de todo el personal, sin discriminación alguna, desde el presidente hasta el último obrero de la fábrica. A menudo los directivos olvidan dar formación al personal de los niveles inferiores (Fernández, 2010). Un ejemplo de ello se tiene

en una fábrica norteamericana donde los directivos estaban cambiando el *software* de análisis de Lotus a Excel a éstos se les estaba formando en el manejo de Excel, pero no se estaba formando a los empleados de los niveles inferiores, a pesar de ser éstos quienes iban a ser los principales usuarios de la hoja del cálculo. Seis meses después los directivos ya capacitados habían dejado de utilizar el nuevo programa y delegaron las tareas relacionadas con el mismo en aquellos empleados sin la formación inicial requerida. El resultado de esta práctica inadecuada se tradujo en una ineficiencia operativa.

A fin de evitar estas situaciones la educación *desde la raíz* ayuda a poner en práctica la implantación adecuada, tanto de un nuevo sistema informático como de la estrategia de la empresa. La formación sin la instrumentación significa una pérdida de dinero para la organización. En este sentido existen ciertas organizaciones cuyos gastos para formar a sus empleados en la utilización de herramientas específicas alcanzan cifras en millones de dólares, pero en muchas ocasiones, estos empleados no las van a utilizar en el desempeño normal de su tarea. Como consecuencia de este comportamiento incongruente surge en la mente de los directivos cuestionamientos en torno a ¿por qué no se perciben resultados del dinero empleado en la formación y capacitación de los empleados?

Todo programa de formación y capacitación debe contar con un plan de instrumentación estratégica y los directivos deben controlar siempre tales planes para asegurar una formación efectiva y no se constituyan estas prácticas en el largo plazo en una pérdida de tiempo. Cientos de empresas multinacionales invierten todos los años miles de millones de dólares en formación y capacitación de sus empleados (Alcántara, 2010). Muchos directivos

medios de estas corporaciones han asistido a las sesiones de formación y no se observa cambio real alguno en sus capacidades o en el modo de hacer las cosas. La alta dirección debe controlar los resultados de estas actividades de formación en todos los niveles de sus organizaciones.

Sin una formación educativa sólida es más difícil poner en práctica el cambio en los sistemas de sobrevivencia organizacional. En otros términos la organización perderá su *momentum* (Medina, 2010). Muchas iniciativas fracasan porque los directivos introducen el cambio en los empleados de manera forzada en lugar de informarles sobre la dirección emprendida por la organización. Los cambios llevan tiempo pero muchos directivos no se dan cuenta de ello.

Antes de introducir el cambio es importante encontrar compañeros de viaje hacia él. Si se encuentran a las personas adecuadas para apoyar el cambio éstos ayudarán a convencer a otros rehaceos (como ocurre con los i-mentores en la compañía *Whirpool*, ver Tennant y Duarte, 2008) al principio de los planes de que el cambio les beneficiará también a ellos. Para conseguir las metas se debe ser flexible y creativo. Los directivos hablan del cambio en las reuniones normales, pero la mayor parte de las veces no pueden convencer a su personal de ¿cómo les va a beneficiar el cambio a ellos?

La prevención de las crisis debe ser una práctica de la organización. La mayor parte de las empresas continúan recompensando espléndidamente a los directivos cuya actuación real es la de “bomberos” (*The Wall Street Journal*, 2011). De acuerdo a una encuesta el 75 por

ciento de los directivos estadounidenses dijeron: los buenos "bomberos" se promocionaban más rápidamente. Sin embargo no se recompensa a los previsores de las crisis. Este modo de operar, consistente en curar en lugar de prevenir es común a muchas organizaciones desde Norteamérica hasta Asia pasando por Europa y Oceanía. Esta situación también tiene referencia con el manejo de los recursos y los indicadores de poder en el mundo corporativo (Pfeffer, 2010: 93).

La prevención no acarrea una inmediata de éxito organizacional. Muy pocos líderes recompensan a sus directivos por su capacidad para prevenir problemas. Sin embargo, la prevención del defecto mantiene a los clientes satisfechos y leales. Esta es la base relacional entre los consumidores estadounidenses y los productos japoneses. En 1996, por ejemplo, el Honda Accord superó en ventas a todos los demás automóviles en los Estados Unidos, estableciendo un récord de ventas histórico. Y en los últimos 18 años, Honda ha ocupado el número 1 en el *ranking* de fidelidad del cliente según una encuesta de R.L. Polk & Co. Además, en mayo de 1999, Honda anunció un récord en los beneficios por tercer año consecutivo. Toyota también (aunque ha tenido algunos tropiezos) se ganó la fidelidad de sus clientes en todo el mundo al poner el acento en la prevención, la seguridad y la calidad (Libby, 2010).

En el Siglo XXI, los clientes exigirán perfección, exclusividad en los productos y un servicio superior asociado con los mismos. Pero para conseguir fabricar rápidamente productos mejores las organizaciones del Siglo XXI se han de centrar en incentivar la ingeniería prestando muchísima atención a "la prevención de incendios". El éxito en el mercado no

viene determinado sólo por la alta tecnología como elemento crucial en el Siglo XXI sino por el uso e instrumentación de ésta por los directivos.

La interacción directa. La organización del Siglo XXI luchará por obtener el entusiasmo del cliente en lugar de la satisfacción del cliente. Por entusiasmo del cliente se debe entender la obtención de la emoción y la fidelidad por parte del cliente, espoleado por el servicio y los productos disponibles cuyo desempeño sea superior a sus expectativas. En palabras de Gobé, 2001:144) es establecer la conexión entre las necesidades del cliente y sus deseos a través de la relevancia cultural, el sentido y las emociones. Lograr la obtención de ganancias para la organización no consistirá sólo en encontrar clientes sino en retenerlos.

Sorprendentemente los modos de hacer y mantener clientes están cambiando cada día. Las organizaciones del Siglo XXI harán clientes nuevos y leales a través de la interacción directa con ellos. Los clientes necesitan atención a toda hora. Los clientes están más informados especialmente gracias a la revolución en las tecnologías de la información. Ellos no se ocupan de las estructuras de gestión, de la planificación estratégica, de las perspectivas financieras, o del líder de la organización. Simplemente los clientes se ocupan de los productos y servicios a su disposición. Los clientes valoran el acceso rápido y fácil a los productos y solicitan una gran cantidad de información antes de tomar una decisión de compra.

Internet como otrora ocurriera con los *mass media* está satisfaciendo plenamente las

necesidades de información de muchos clientes, y una empresa podría encontrar útil reunir información de los clientes presentes y futuros creando un foro en Internet. La instrumentación adecuada de este tipo de herramientas electrónicas virtuales podría mejorar en gran medida el monitoreo del cliente, y la información procedente del cliente influiría en las decisiones relacionadas con el producto. La organización del Siglo XXI producirá centros virtuales de interacción con el cliente. Los directivos, empujados por la creciente competencia internacional deben reaccionar rápidamente para mejorar productos y servicios. Centros como estos proporcionarían los datos necesarios para permitir reaccionar ágilmente ante las necesidades de los clientes.

La globalización efectiva. Incontables organizaciones se están expandiendo internacionalmente y esta es la tendencia principal en el mundo de los negocios en los Estados Unidos, Asia y Europa, aunque muchos dirigentes no entienden adecuadamente cómo globalizar de modo eficaz o cómo ello les ayuda a competir con otros. Pero la simple presencia de una empresa a escala global no garantiza su éxito global y tampoco el hecho de tener una gran cantidad de banderas nacionales ondeando en el vestíbulo de las oficinas corporativas.

Hace cinco años, las compañías europeas y americanas se hicieron fanáticas de China y de la India (Engardio, 2007) e invirtieron muy fuertemente para convertirse en líderes en dichos países. Presentaron sus caros productos a los consumidores indios y chinos sin efectuar con anterioridad ningún tipo de estudio cultural, social o político. El automóvil en la India constituye un ejemplo único. Todos los grandes fabricantes de automóviles de los Estados

Unidos y de Europa fueron vencidos gradualmente por el modelo local Maruti (ver www.marutisuzuki.com), no por su calidad, sino por la conciencia del precio en la mente de los consumidores hindús. Antes de introducir un producto en un mercado, los directivos deben comprender a dicho mercado y a sus clientes. Nicholas Trivisonno, presidente y consejero delegado de la empresa de estudios de mercados internacionales con base en los Estados Unidos, A. C. Nielsen, dice: "No hay un cliente global. Cada país y el consumidor de cada país tienen actitudes y comportamientos, gustos y pautas de ahorro diferentes". La empresa está presente en más de 90 países de tres continentes y trabaja para más de 9.000 clientes.

Las organizaciones deben responder a los diferentes mercados adaptando los productos, los servicios y los procesos a los requerimientos locales. *McDonald's* ofrece hamburguesas de cordero en lugar de ofrecer las de vaca en la India por consideraciones de tipo religioso (*BBC World*, 2001; Love, 2004), la cadena internacional de helados *Baskin-Robbins* ofrecen en Japón productos con sabor a té verde en polvo (www.31ice.co.jp). Pero también las adaptaciones locales pueden obstaculizar eventualmente la aceptación de un producto por parte del cliente. Por ejemplo, la cadena de restaurantes *TGI Friday* de los Estados Unidos incorporó muchos platos locales en su menú cuando se instaló en Corea del Sur (cuenta actualmente con 4 unidades en operación ver el *website* www.tgifridays.com).

Los análisis mostraron las razones por las cuales el rendimiento de mercado era decreciente. También revelaron como causa probable de este comportamiento a las expectativas de los clientes. Éstos últimos evocaban al acudir a un restaurante de esta

cadena una sensación de haber visitado los Estados Unidos y al no cumplirse su expectativa les provocaba disgusto al encontrar los mismos sabores de los platos locales antiguos.

Como se puede observar el proceso de globalización posee una caracterización ambivalente porque crea beneficios o inconvenientes para una organización dependiendo de la situación política y económica de un país. Hace tres años las empresas hacían bien al invertir en Asia pero recientemente estas inversiones han vivido malos tiempos. Por el contrario las empresas asiáticas con inversiones en Occidente obtuvieron beneficios. La globalización entraña siempre riesgos con variaciones de un país a otro. La clave está en saber con qué rapidez puede reaccionar una empresa ante este cambio dramático. Los directivos para hacer crecer a sus organizaciones y crear riqueza de manera consistente en esta atmósfera volátil deben;

1. Estudiar la cultura, el mercado y la competencia locales.
2. Preparar un modelo de negocio acorde a las necesidades del mercado.
3. Animar a los empleados a conservar los valores locales.
4. Introducir productos nuevos e innovadores con un sabor local.

La organización del Siglo XXI bajo las condiciones planteadas en el orbe será aquella centrada en el talento. Las organizaciones centradas en el talento buscarán constantemente talento nuevo, lo retendrán, satisfaciendo sus necesidades, lo utilizarán de manera eficaz y crearán un entorno incentivador para trabajar en él. Porque para lograr el éxito en su mercado los directivos saben de antemano de su alta dependencia con respecto al personal bajo su mando. Quizá el reto clave para la organización en un futuro inmediato será retener a estas personas talentosas en puestos tendientes a evitar mayores responsabilidades. Las personas ahora quieren tener vida personal por encima de la laboral, pero con beneficios

económicos cada vez mayores y obtenidos de manera casi inmediata (Medina, 2009).

En síntesis las personas son las creadoras de las organizaciones y también son las personas quienes pueden destruirlas. El activo más valioso en los negocios no es la tecnología ni el capital, sino la gente. La fuerza fundamental de la organización del Siglo XXI será su personal. Cuando las organizaciones virtuales están celebrando su éxito en los mercados financieros y rompiendo las reglas de juego de las bolsas de valores, deberían recordar como elemento clave de su éxito no a la tecnología a su disposición, sino a las personas detrás de ella.

En su libro publicado por *Harvard Business School Press* en 1998, *The Human Equation*, el profesor Jeffrey Pfeffer relata las experiencias obtenidas en sus cursos de recursos humanos en la Stanford Business School y en seminarios ejecutivos impartidos en todo el mundo afirma en este sentido: Las empresas que gestionan bien al personal superarán en rendimiento a las empresas que no lo hagan en un 30 o un 40% (ver los capítulos 1 y 2; Rapaille, 2007: 175). Las personas dirigen personas dentro y fuera de la organización. La gestión eficaz del personal será otro reto para los directivos del Siglo XXI.

A partir de la idea anterior las empresas consideran a las personas como activos bajo una premisa contable. En este sentido proponen un indicador financiero denominado **retorno sobre el talento** (RST). Las organizaciones durante décadas han utilizado parámetros de medida como el retorno sobre inversiones y el retorno sobre activos. Las organizaciones del Siglo XXI utilizarán una unidad de medida llamada **retorno sobre el talento** (RST). Las formulas utilizadas actualmente miden solamente el capital, pero el retorno sobre el talento

se expresa de la siguiente manera:

$$\text{RST} = \frac{\text{conocimiento generado}}{\text{inversión en talento}}$$

El RST mide el retorno de la inversión obtenido a partir de la gente. Este indicador pone de manifiesto si los directivos están reclutando a las personas adecuadas y de qué manera las utilizan para conseguir el éxito. Puede ser una medida cualitativa o cuantitativa, según el punto de vista de los directivos. ¿Consiguen los directivos el máximo retorno de su inversión en cada uno de los minutos integrantes de la jornada laboral? Si los directivos quieren ver resultados cuantitativos pueden poner una etiqueta de precio sobre el conocimiento generado a partir de los resultados. Los directivos eficaces ponen en práctica la medida de retorno sobre el talento para controlar el rendimiento y prevenir las oportunidades. Esto determina si la inversión es beneficiosa o no. Para concretar una inversión beneficiosa a los ojos de la dirección se debe:

- (1) Medir constantemente el RST.
- (2) Mejorar constantemente el RST.
- (3) Combinar los talentos una y otra vez.

El valor de la generación de conocimiento se incrementa con el despliegue efectivo del mismo. La generación de conocimiento efectiva da lugar a un RST alto. De esta forma se estimula a los trabajadores para ser creativos, innovadores, flexibles en el diseño de procesos con mejoras continuas en el producto y flujos de comunicación adecuados (Holzner, 2006). En consecuencia ayuda a los directivos a ser flexibles, a capitalizar las oportunidades y a mantener el ritmo el cambiante entorno de los negocios.

Las personas de talento influyen en la gente ubicada en su alrededor y su conocimiento se acabará compartiendo a lo largo del tiempo (esta idea se encuentra presente en las empresas japonesas bajo la denominación del “conocimiento se pega”). Una política factible sería recompensar a todos los generadores de conocimiento en todos los niveles de la organización. Si los directivos del Siglo XXI quieren obtener el máximo rendimiento de los generadores de conocimiento deberán evitar encomendarles tareas rutinarias (Deiser, 2009: 12, 223, 242, 252).

La organización al no invertir en talentos se quedará estancada; las organizaciones invierten en tecnología, en máquinas y en personas. Pero en el Siglo XXI, la inversión más valiosa de las tres será la ligada con las personas. No obstante, los directivos deben tener cuidado también al invertir en las personas adecuadas en aquellas cuyas capacidades y valores se ajusten a las necesidades de la organización. La generación de conocimiento y la inversión en talentos están en el centro del RST y será la clave del éxito de las organizaciones del Siglo XXI. Un RST elevado depende un eficaz **sistema de gestión del talento** (SGT).

Aquí cabe preguntarse ¿qué es un sistema de gestión del talento (SGT)? Este sistema es una herramienta muy eficaz para la organización. Los directivos al utilizarlo pueden obtener los mejores resultados como producto de los programas de capacitación de los empleados de talento. Una organización puede contar con una gran cantidad de personas de talento sin haber logrado resultados significativos.

Probablemente esto se debe a la falta de un SGT adecuado. Estas mismas personas producirían buenos resultados si trabajasen en una organización con un sistema de gestión del talento en operación. La búsqueda incesante de personas con talento debería ser una de las estrategias principales de la gestión del Siglo XXI.

Cada vez con mayor frecuencia las empresas se muestran incapaces de reclutar a personas con talento con la rapidez acorde a sus necesidades. Esta escasez de talento es el principal obstáculo para el crecimiento de una empresa. Entonces el superarlo puede constituir una gran ventaja estratégica. Pero el dinero por sí solo no es suficiente. Las personas de talento desean formar parte de una organización en la cual puedan creer y en condiciones de estimulación continua. Todas las organizaciones deberán crear un entorno de trabajo flexible para atraer a las personas de más talento y generar así el conocimiento necesario y suficiente para el desarrollo adecuado de la organización.

Conclusiones

La organización exitosa en el Siglo XXI no tendrá garantizada la lealtad de las personas de talento. Deberán reclutarlas y retenerlas constantemente y tendrán *think-tanks* en todos los niveles. Uno de los factores más importantes de la organización del Siglo XXI será el compromiso mutuo entre el empleador y el empleado. Algunos empresarios dicen tratar a sus empleados como si "todos fueran directivos, todos fueran socios, todos fueran accionistas". Y creen firmemente en esta fórmula como "piedra de toque" para lograr su

éxito. Pero su mayor preocupación consiste en mantener a sus empleados de talento. Porque ellos saben de la volatilidad de sus trabajadores al poder irse a cualquier parte. Lo más importante es reclutar y desarrollar a su personal. En este sentido Barb Karlin, director de personal de Intuit, dice: "Si pierdes a la gente grande, pierdes el éxito. Así de simple". La organización debe crear una atmósfera propicia para hacer permanecer a la gente con talento en ella (Karr, 2010).

La gestión de los talentos es una especialidad diferente cuyo requisito fundamental es el proceso de aprendizaje. Los directivos deben saber cómo obtener el mejor rendimiento de las personas, el modo de situarlas estratégicamente en el puesto adecuado y lograr con ello evitar los efectos perversos del trabajo rutinario. Los directivos deben proporcionar el escenario adecuado para producir el máximo conocimiento, la máxima innovación, y tener el máximo impacto. De hecho, el talento gestionado estratégicamente generará el retorno máximo sobre la inversión.

Las organizaciones del Siglo XXI tendrán directores de talento con capacidades de gestión eficaz del talento dentro y fuera de la organización. Estos directores de talento deberán contratar a los mejores, utilizar a los mejores y retener a los mejores. El talento es un recurso escaso y frecuentemente de naturaleza oculta.

Entonces la pregunta central por responder consiste en ¿cómo identificar a las personas con talento? En primer término descubrir a las personas con talentos ocultos. Porque ellos son

talentos frustrados y, por consiguiente, talentos improductivos. Si los directivos de talentos no manejan adecuadamente en el Siglo XXI a su personal, alguna otra empresa los reclutará y los utilizará. Los directivos deben identificar los talentos ocultos en los empleados actuales antes de contratar nuevos talentos.

La organización del Siglo XXI para sobrevivir deberá reinventar su producto todos los días. El proceso creativo siempre es caótico, sin embargo las organizaciones innovadoras cuentan con personas persistentes encargadas de hacer que las cosas sucedan. Las organizaciones del Siglo XXI apoyarán a las personas persistentes y las animarán a creer en sus sueños bajo la batuta de un líder colectivista. Aunque pueden producirse fallos, pero esto forma parte del juego ahora se deben aceptar las fallas y aprender de ellas.

Fuentes

Alcántara, V. (2010), "La capacitación no es un gasto. Empresas que invierten en el desarrollo de su capital humano son 20% más productivas que las que no. Comienza la Expo Capital Humano 2010 en el World Trade Center de la Ciudad de México" en www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/11/16/capacitacion-capital-humano-inversion, noviembre 16. Visitado el 15 de octubre de 2013.

Altier, W. (2000), *Instrumentos intelectuales del gerente*, México, Oxford.

Andrade, G. (2008: 61-86), "Sobre la desigualdad de las culturas", *Revista de filosofía*, No. 59, Vol. 2, Venezuela.

Anónimo, (2001), "La familia Ford vuelve a hacerse con las riendas de la compañía Jacques Nasser, destituido" octubre 30, en motor.terra.es/motor/articulo/html/mot10455.htm. Visitado el 03 de octubre 2011.

Barnes, S. (2002), *Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*, España, Thompson.

- BBC World.com (2001), "McDonalds Confiesa", mayo 24 en <<news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid_1348000/1348955.stm>> visitado el 17 de febrero de 2013.
- Chowdhury, S. y otros (2000), *Management Siglo XXI. Muy pronto dirigiremos empresas de este modo*, España, Financial Times/Prentice Hall.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001), *Conocimiento en acción*, Brasil, Pearson Education.
- Deiser, R. (2009), *Designing the smart organization: How breakthrough corporate learning initiatives drive strategic change and innovation*, E. U. A., John Wiley and Sons.
- Eco, U. (2007) *A paso de cangrejo*, España, DeBolsillo.
- Engardio, P. (2007), *Chindia. How China and India are revolutionizing global business*, E.U.A., McGraw-Hill.
- Espinosa, M. y Medina, C. (1999: 124-32), "Cambio organizacional: sistemas de información y emociones", *Gestión y Estrategia*, No. 15, UAM-A, enero-junio, México..
- Fineman, S. (1996), *Emotion in organizations*, 2ª. reimp., E.U.A., SAGE.
- Fineman, S. (1996: 9-35), "Organizations as emotional arenas", en Fineman, S., *Emotion in organizations*, 2ª. reimp., E.U.A., SAGE.
- Fernández, D. (2010), La capacitación 'brilla' por su ausencia. El 46% de los empleados mexicanos no fue adiestrado por su empresa, según una encuesta de *Randstad*; por la crisis económica internacional, la formación de trabajadores dejó de ser prioritaria" en www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/10/25/empresas-no-capacitan-sus-empleados, octubre 25. Visitado el 15 de octubre de 2013.
- Fruin, W. (1992), *The Japanese enterprise system. Competitive strategies and cooperative structures*, Londres, Clarendon press.
- Ginsburg, M. y Kambil, A. (2002: 153-73), "Ayuda basada en la Web para la gestión del conocimiento aplicada a colecciones de documentos" en Barnes, S. (2002), *Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*, España, Thompson.
- Gobé, M. (2001), *Emotional Branding. The new paradigm for connecting brands to people*, Canadá, Allworth Press.
- Hall, R., (1992), *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, 6ª. ed., México, Prentice Hall.
- Holzer, S. (2006), *How Dell does it*, E.U.A., McGraw-Hill.
- Hannan, M. T., y Freeman, J. (1984: 149-64), "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, Vol. 49.

Hannan, M.T. y Freeman, J. (1989), *Organizational Ecology*. E.U.A., Harvard University Press.

Isaacson, W. (2011: 24-5), "American Icon", *Time, Commemorative issue*, octubre 17.

Karr, A. (2010), "How to unleash your human potential", en www.fastcompany.com/1689433/how-to-unleash-your-employees-potential. Visitado el 02 de octubre de 2013.

Lafley, A. y Charan, R. (2008), *Game-changer. How you can drive revenue and profit growth with innovation*, E.U.A., Crown Business.

Libby, T. (2011), "One Reason for Toyota's 'Green' Image", en blog.polk.com/blog/blog-posts-by-tom-libby/one-reason-for-toyotas-green-image, octubre 14. Visitado el 15 de octubre de 2013.

Liker, J. K. y Meier, D. (2007), *Toyota talent: developing your people the Toyota way*, E. U. A., McGraw-Hill.

Livermore, D. (2010), *Leading with the cultural intelligence*, E.U.A., Amacom.

Lowney, Ch. (2004), *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, Tr. José Cárdenas Nannetti, Colombia, Norma.

Love, J. (2004), *McDonald's. La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*, México, Grupo Editorial Norma.

Manning, P. K., (1992), *Organizational communication. Communication and social order*. E.U.A., Transaction Publishers.

manuelgross.bligoo.com/content/view/721939/Peter-Drucker-El-nuevo-management-en-la-nueva-sociedad.html visitado el 19 de junio del 2013.

Medina, C. (2009: 81-92), "La generación 'Y' y el surgimiento del trabajador 2.0", *Gestión y Estrategia*, No. 36, UAM-A, julio-diciembre, México.

Medina, C. (2010), *Administración 3.0*, México, MPC Editores.

Medina, C. y Espinosa, M. (2000: 28-34), "Hacia la construcción de una teoría comprensiva de la administración a través del conocimiento y el aprendizaje como elementos de transformación organizacional", *Gestión y Estrategia*, No. 17, UAM-A, enero-junio, México.

Monge, M.C., (2005), *Aprender y desaprender con nuevas tecnologías: propuesta didáctica*, España, Mira.

Mouzelis, N. P., (1991), *Organización y burocracia*, 3a. ed., España, Península.

Pfeffer, J. (2010), *Power. Why some people have it-and others don't*, E.U.A., Harper Business.

- Rapaille, C. (2007), *El código cultural*, Colombia, Norma.
- Sackman, S. A. (1991), *Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind*, E.U.A., Sage.
- Sloan, A. P. (1964), *My years with General Motors*, E.U.A., Doubleday/Currency.
- Solima, L. (2006), *L'impresa cultural. Processi e strumenti di gestione*, Italia, Carocci.
- Sigismund, A., Oran, J., y Barr, P. (2002), *El cambio estratégico. Cuando las empresas cambian de orientación*, México, Oxford México.
- Tennant, N., y Duarte, D. (2008), *Unleashing Innovation. How Whirpool transformed an industry*, E.U.A., Jossey Bass.
- The Economist*, (2011: 15,82-5), "The magician. The revolution that Steven Jobs led is only just beginning", octubre 8.
- The Wall Street Journal*, (2011), "La acción, una vara para medir a los directores de una empresa. Cuando la efectividad de los miembros de la junta es dictada por la rentabilidad para el accionista", en online.wsj.com/article/SB10001424053111904800304576476464105357214.html, julio 29. Visitado el 01 agosto de 2013.
- Thompson, V. (2007), *Ignited. Managers! Light up your company and career*, 2a. ed., E.U.A., Pearsons Education.
- Watzlawick, P., Weakland, J., y Fisch, R. (2007), *Cambio. formación y solución de los problemas humanos*, España, Herder.