

Tendencias en Psicología Contemporánea

"Pensando el futuro de la gestión de personas
desde los patrones de éxito de las organizaciones"

Ignacio Fernández, Jorge Frauenberg,
Ronald Mayne-Nicholls, Jessica Romanini
y Eugenio Szigethi

Serie Azul Psicología y Empresa
Cuadernos de Trabajo N° 6
Junio 2005

PENSANDO EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS DESDE LOS PATRONES DE ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES ¹

Ignacio Fernández ², Jorge Frauenberg ³, Ronald Mayne-Nicholls ⁴, Jessica Romanini ⁵ y Eugenio Szigethi ⁶.

Resumen

El presente artículo busca identificar y reflexionar sobre los desafíos futuros para la gestión de personas, considerando dos vertientes esenciales: (1) las tendencias futuras que hoy se vislumbran a nivel del cambiante entorno de negocios en el mundo, a nivel de las propias empresas y a nivel de las personas que las componen, y (2) las características de las empresas rentables y perdurables en el tiempo, habitualmente llamadas exitosas o ganadoras.

Desde dicho marco de referencia, los autores proponen los patrones comunes de éxito de las organizaciones y reflexionan respecto de los desafíos que en el mediano plazo deberán enfrentar las áreas de recursos humanos de las empresas, para dar cuenta de los cambios e innovaciones que la velocidad de la globalización impone.

1. CONTEXTUALIZACIÓN

Nos inquieta descubrir todo lo que hace que una organización humana sea exitosa, todo aquello que hace de la transformación y de la capacidad de adaptación y creación un éxito. Nos inspira preguntarnos y reflexionar sobre los patrones de éxito de las organizaciones, si éstos son imitables, cuál es la contribución de la gestión de personas en ellas y su proyección futura.

He aquí una de nuestras preguntas esenciales: ¿cuáles son aquellas características que hacen que una empresa sea exitosa?. ¿Es sólo una cuestión de permanencia y adaptación tardía, pero adaptación al fin y al cabo, como Ford? o por el contrario, ¿de transformación para la vigencia como IBM?.

¿Es exitosa aquella empresa que se fusiona y crece y se transnacionaliza como Endesa? o ¿lo es aquella empresa que de manera ajustada se mantiene en un territorio y defiende su nicho

¹ Trabajo realizado para optar el título de Magíster en Dirección de Recursos Humanos, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez

² Profesor Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez y Director Ejecutivo de Prosel.

³ Subgerente General, Watson Wyatt de Chile.

⁴ Gerente de Recursos Humanos, Metlife Chile.

⁵ Jefe de Proyectos, Gerencia Corporativa Desarrollo de Personas, Codelco.

⁶ Gerente de Recursos Humanos, Embotelladora Andina.

por aquellos atributos de servicio que la hacen propia y le permiten defenderse de los grandes conglomerados, como Telefónica del Sur en relación a Telefónica?

¿Es éxito el de aquella empresa que, sin tener ninguna capacidad de diversificación, aprovecha con convicción su ventaja en costos, como es el caso de Codelco, para mantenerse por tiempo indefinido como el principal actor de una industria como la de los commodities? o ¿lo es aquella universidad, que más allá de su desarrollo e investigación, aprovecha su posicionamiento de elite en la sociedad para captar a los mejores talentos de la sociedad y con ello preservar su primacía?.

¿Es exitoso el Real Madrid del 2004 que con un grupo de futbolistas brillantes no alcanza los objetivos deportivos, pero no produce pérdidas para sus accionistas, aún cuando podríamos preguntarles a sus clientes -los hinchas- por su evaluación de resultados?

¿Qué hace que ese pequeño negocio familiar en un barrio de nuestra América Latina se haya mantenido por años y hoy sea un "minimarket" y siga allí, vendiendo en fracciones de kilo y litro los productos esenciales para la vida de millones de ciudadanos, disímiles y cada vez más heterogéneos y con un poder de consumo acumulado relevante?.

En síntesis, la pregunta es ¿hay un tipo estándar de patrón de éxito de las organizaciones?. Y, si existe, ¿cómo se puede describir, cómo se puede conceptualizar, y de ser posible, cómo es posible seguir sus métodos para alcanzar resultados que generen una ventaja competitiva de largo plazo, una distinción única y relevante, difícil de copiar y de apropiar?.

Los modelos de éxito que usaremos de referencia son habitualmente los que se refieren a la gran empresa, la gran industria, el gran comercio que crece y se desarrolla, que se fusiona y vuelve a crecer, que modifica su propio modelo de negocio para abrirse a nuevas y más amplias formas de comercio.

Estas interrogantes queremos proyectarlas al futuro desde las tendencias que hoy se configuran o intuyen como aquellas que marcarán el devenir del mundo, las organizaciones y las empresas en el futuro mediato, sistematizando nuestro esfuerzo para reflexionar y proponer hacia dónde debe dirigirse el trabajo de las Gerencias de Personas, sobre todo porque la manifestación de un fenómeno como el éxito "solo se puede apreciar al imaginarse el futuro implícito en su comportamiento presente" (Gharajedghi, 1999).

2. TENDENCIAS: CÓMO EL JUEGO ESTÁ EVOLUCIONANDO

2.1. El contexto: un mundo de discontinuidades

“Desde los albores de la Revolución Industrial no han tenido los directivos tanto que aprender (y desaprender) sobre el arte del liderazgo como en estos días, y por supuesto, nunca antes se encontraron frente a tanta información tan diversa y confusa” (Toffler y Toffler, 1997). La tecnología, las instituciones y los valores están cambiando profundamente y están impactando las sociedades, organizaciones e individuos (Ridderstrale y Nordstrom, 2004, Gharajedaghi, 1999), al nivel que se plantea que estamos en presencia de una tercera revolución industrial (Thurow en Hax y Wilde, 2002).

Cada uno de estos cambios tiene enormes implicancias en el modo cómo las sociedades se van a ir constituyendo y cómo estos cambios van a impactar el modo en que las organizaciones, las empresas y las personas se desarrollan y desenvuelven. Para algunos, es un tiempo en que todo está individualizado y donde las vidas están conformadas por la elección personal, en que uno puede elegir en cada momento cómo y quién quiere ser (Ridderstrale y Nordstrom, 2004).

Para otros, las empresas y los países sufren los cambios en la economía y los hechos muestran que el éxito y el fracaso coexisten, transformándose el mismo éxito en uno de los mejores predictores de la caída (Gharajedaghi, 1999). Otros destacan que mientras los sistemas sociales, políticos y económicos cambian en forma incremental, la tecnología cambia de manera exponencial (Downes y Mui, 1999), demostrando que los sistemas y las personas no avanzan a la misma velocidad que la tecnología y, por tanto, la capacidad de asimilación y adaptación de estos sistemas es insuficiente con respecto a las posibilidades que otorga la tecnología, por lo que es probable que esto esté generando discontinuidades en distintos niveles, tanto al nivel de los sistemas mayores como en las organizaciones y naturalmente en las personas.

Prahalad (1999) ha identificado 8 grandes discontinuidades que los gerentes deberán enfrentar simultáneamente, lo que implica la necesidad de desarrollar competencias que permitan hacerles frente, estas discontinuidades emergentes en el panorama competitivo son:

1. *Globalidad* asociada a asimetrías geográficas que imponen la necesidad de nuevos patrones para la gestión de los recursos (incluidas las personas).
2. *Desregulación y privatizaciones* que influyen en los flujos de capital y el empleo.
3. *Volatilidad* que conlleva a la necesidad de aumentar y disminuir la escala y reducir significativamente el ciclo del producto, imponiendo la necesidad de estructuras altamente flexibles y un estilo de gestión que favorece una estrecha relación con los proveedores.
4. *Convergencia entre múltiples tecnologías*, sobre todo el impacto de la digitalización que implican la necesidad de manejar e integrar las “herencias intelectuales” del tipo de empresa que se está liderando.
5. *Fronteras industriales difusas*, lo que de la mano de la convergencia tecnológica, implica que la definición de mercados específicos para un producto o servicio ya no es tan clara. Basta mirar como se ha diluido la frontera entre la televisión, la computación y la telefonía. En este escenario, ya no es tan sencillo ni permanente el análisis de nuestro mercado competitivo, por la migración de compañías entre los distintos mercados.

Asimismo los límites entre proveedores, competidores, clientes y colaboradores son porosos y de alta elasticidad, aumentando las exigencias para lograr respuestas rápidas y flexibles y generar alianzas temporarias.

6. *Normas*: en estos nuevos escenarios las nuevas industrias crean sus propias normas y los competidores deben colaborar para fijarlas, ponerlas en práctica y validarlas, de modo de proveer cierta certidumbre tanto a las empresas como a los consumidores
7. *Desintermediación*: cada vez la distancia entre el productor y el usuario es menor, reduciéndose las etapas y surgiendo nuevos canales como internet. Este proceso impacta en tan distintos niveles que llevará a repensar completamente los modelos de negocios.
8. *Sensibilidad ecológica*, que implica moverse desde una perspectiva orientada al cumplimiento de las normas a otra de aprovechamiento de oportunidades de negocios vinculadas a cuestiones ambientales y de sustentabilidad del ecosistema.

Coexistir con estas 8 discontinuidades obligará a las compañías a modificar la forma de hacer negocios: formando alianzas temporarias, poniendo el acento en la velocidad, reevaluando los modelos vigentes y desarrollando nuevas competencias fuertemente ligadas al modo en que se genera nuevo conocimiento a la vez que se desaprende aquello que es disfuncional al nuevo escenario.

Desde otra perspectiva, Prahalad y Hart (2002) plantean que la verdadera fuente de futuros negocios no reside en los adinerados actuales sino en los 4.000.000.000 de pobres que pueden convertirse en consumidores, siempre que las estrategias de globalización propicien la inclusión de estos sectores, desarrollando una infraestructura comercial que se ajuste a sus necesidades, facilitando el acceso a los bienes y servicios y adaptando soluciones a las realidades locales.

En esta perspectiva, el quiebre y amenaza provocada por el aumento de las desigualdades en el actual modelo económico, se entiende como una oportunidad de negocios que impone especiales exigencias a la capacidad de innovación y una nueva mirada al concepto de responsabilidad social de la empresa, una mirada desde el ámbito de los negocios, que busca nichos fuera de los saturados y competitivos mercados por el tercio de la población que actualmente tiene capacidad de consumo. Las compañías con recursos y persistencia para competir en la base de la pirámide económica tendrán crecimiento, ganancias e incalculables contribuciones a la humanidad como potenciales recompensas y, quizás la sustentabilidad del modelo económico que las acoge, ya que implementar estrategias para la base de la pirámide, diluiría el conflicto entre quienes proponen el libre comercio y el capitalismo global, por un lado, y la sustentabilidad ambiental y social, por otro (Prahalad y Hart, 2002).

2.2. El mundo de las empresas: hacia la segmentación del mercado laboral

Las discontinuidades descritas están afectando en forma importante al mercado laboral. Este fenómeno debe ser analizado desde una perspectiva sistémica, que permita entender los vínculos entre el proceso de reestructuración del mercado laboral, los impactos recíprocos en la forma cómo se relacionan y estructuran las empresas y cómo las personas enfrentan este nuevo escenario.

Vale la pena tener en cuenta cuáles son las oportunidades y riesgos que implican, ya que la orientación que el mundo del trabajo está tomando genera impactos inesperados en el entorno y el tejido social, un impacto que inevitablemente repercutirá sobre las empresas y el mercado, ya que éstos no tienen existencia sino al interior de la sociedad. En este sentido, creemos que cada vez va a ser más clara la *coexistencia de múltiples segmentos de oferta laboral*, los que van a operar como clusters, en términos que la movilidad entre uno y otro segmento va a rigidizarse y la dinámica laboral se dará en términos del desarrollo vertical dentro del propio cluster. El factor fundamental para instalarse en un determinado segmento estará determinado por el talento individual.

La percepción de una oferta laboral generosa en oportunidades o la percepción de un mercado laboral restrictivo y rígido dependerá en gran medida de la forma en que las personas aborden este escenario en consolidación. Es así como existirán aquellos talentosos que sean capaces de abordar estas oportunidades y tomar ventaja de ellas y aquellos que, en un número importante, van a sentirse excluidos de este escenario y van a tender a percibir la sociedad como espacios donde la incertidumbre, la desconfianza y el temor son las emociones predominantes.

En este sentido, Beck (2000) plantea que estamos asistiendo a la irrupción de lo precario, discontinuo, impreciso e informal. De acuerdo a sus investigaciones la tendencia es que dentro de 10 años sólo el 50% de los trabajadores tendrá un trabajo duradero a tiempo completo, mientras que la otra mitad trabajará "a la brasileña" (vendedores ambulantes, pequeños comerciantes, pequeños artesanos, nómadas laborales).

Buena parte de las pautas comunes que han emergido en los estados industrializados avanzados han mostrado ser positivas para la empresa, expresados en que:

- ▶ La empresa es cada vez un actor más relevante en las decisiones y estrategias de las relaciones laborales, disminuyendo por contrapartida el poder de los sindicatos.
- ▶ Se han modificado diversas normas y directivas gubernamentales que rigen la contratación y despido de las personas, favoreciendo la flexibilidad. Asimismo, en el medio interno de la empresa ha aumentado la delegación, el trabajo en equipo y la coordinación inter-áreas funcionales.
- ▶ Se aprecia una creciente importancia del desarrollo de aptitudes y conocimientos, lo que implica que esté aumentando la inversión en capacitación y desarrollo de conocimiento.

En este contexto, Locke (1977) plantea que las empresas están adaptando sus estrategias a los nuevos términos de la competencia internacional, pero que el modo de hacerlo no es uniforme:

- algunos realizan dicha adaptación por la vía del aumento de las competencias laborales, la flexibilidad y la promoción de mayor comunicación, coordinación y participación.
- otras lo hacen por la vía de la subcontratación, reducciones de personal y ahorro de costos.
- un tercer grupo, lo hacen mezclando ambos tipos de estrategias generando prácticas de "alta confianza" para los empleados considerados valiosos y "estrujando" al resto.

Junto a todas estas ventajas, se constata dos paradojas en el mundo del trabajo:

1. Aunque el trabajo se considera el eje de la sociedad, la tendencia ha sido reducirlo (tecnología que reemplaza personas, tercerización, reducción de dotación).
2. Se atribuye gran importancia al conocimiento y se supone que esto valoriza al recurso humano en cuanto poseedor del medio de producción del conocimiento: su cerebro. Dado que "el saber dentro y fuera de cerebro humano se apodera de nuevas y numerosas partes de la creación de valor" (Miegl, 1998), se constatan grandes esfuerzos para rescatar este saber e independizarlo de las personas que lo poseen. Se dará una batalla entre capital y talento, por cuanto el primero requiere atraer el talento para apropiarse del valor económico que genera.

No es probable que las innovaciones en las prácticas de trabajo o mejoras de la productividad se sostengan en el tiempo si los trabajadores temen que, al aumentar la productividad, ellos mismos pueden estar provocando su salida, más aún cuando la alternativa más frecuente es que el trabajo se reemplace por otro más precario, temporal, a contrata, sin vínculo con un proyecto de empresa y donde la gestión de recursos humanos es, a menudo, muy distinta de la de los miembros de la empresa, pues prima la lógica de ahorro de costos.

Junto con ello, y probablemente asociado, se observa una clara tendencia en los países a la consolidación creciente de las desigualdades en el ingreso y en las oportunidades de empleo. Por ello, hay quienes creen que cualquier estrategia de gestión de recursos humanos y relaciones laborales para adaptarse al cambiante entorno competitivo sólo podrá sostenerse en el tiempo si los intereses de los empleados y las consideraciones relativas a recursos humanos están sólidamente representadas en el nivel estratégico superior y los procesos de gobierno de las corporaciones.

Sin embargo, Beck (2000) plantea que el tema va más allá. Las economías globales y su capacidad para anular distancias y organizar un proceso de trabajo fragmentado a nivel planetario, tienen como consecuencia la modificación de la estructura interna y la arquitectura categorial de la sociedad, donde se agudiza las relaciones de poder entre el trabajo y el capital en el eje espacio-tiempo: el trabajo es local y el capital es global, por lo que puede elegirse a discreción el lugar de inversión, de producción, de cotización y de residencia.

En el desarrollo de esta nueva estructuración del mercado laboral, globalizado y segmentado, las empresas han jugado un rol determinante adaptándose a las modificaciones en el

entorno regulatorio y competitivo e influyendo en la consolidación de esta estructura. Sin embargo, las empresas no actúan como un todo único y homogéneo. Más bien han desarrollado e implementado diversos modelos de gestión y estrategias de negocios, cuyo objetivo principal es asegurar su predominio y liderazgo en sus respectivas industrias. Éstas se dan en un continuo que tiene en un extremo a empresas en que el gran tamaño importa y las adquisiciones y fusiones dan la pauta, hasta el incesante desarrollo de iniciativas unipersonales que ofrecen soluciones muy específicas e hiperespecializadas.

A continuación se profundiza sobre las tendencias más relevantes en las que estamos inmersos quienes participamos del mundo del trabajo.

En las últimas décadas una de las grandes tendencias en el mundo de las empresas ha sido el aumento de las adquisiciones y fusiones, mediante las cuales se ha buscado "combinar los puntos fuertes de dos organizaciones con el fin de alcanzar objetivos estratégicos y financieros cuyo logro no sería fácil ni asequible para ninguna de las partes por separado" (Lee Marks y Mirvis, 2002). Los resultados de estos procesos no han sido los esperados: al menos el 75% de las fusiones han terminado con resultados menores a los esperados y de las 10 mayores fusiones entre 1998 y el 2002, 8 han destruido valor con respecto a la suma del valor de las empresas pre-fusión. Pese a lo anterior, las fusiones y adquisiciones siguen en aumento y han sido un elemento clave para consolidar a las empresas como el mayor centro de poder del sistema capitalista y es así como las 300 mayores corporaciones controlan el 25% de los medios de producción del planeta (Ridderstrale y Nordstrom, 2004).

Simultáneamente se están desarrollando masivamente empresas pequeñas, muchas de ellas unipersonales, que se asocian con otras complementarias para ofrecer propuestas de valor enriquecidas a sus clientes, asociaciones que pueden ser proyectos puntuales o alianzas de largo plazo. Estas asociaciones tienen acceso a la tecnología necesaria para minimizar el impacto de las restricciones originadas por las distancias geográficas. De hecho, muchas veces estas asociaciones pueden ser de empresas unipersonales ubicadas en diversos países y conectadas gracias a la tecnología de las comunicaciones (Gibson, 1997).

En este mundo del conocimiento ya no podemos hacer las cosas solos. Se necesitan los mejores talentos, independientemente de la distancia a la que se encuentren, y se requiere organizar las cosas de tal forma que la gente común haga cosas extraordinarias". En estos tiempos las empresas venden dos cosas: velocidad y talento (Ridderstrale y Nordstrom, 2004).

En el contexto descrito, coexistirán y competirán empresas de muy distintas características, dando origen a dinámicas muy diversas respecto a la gestión de las compañías, de su capital humano y de la oferta laboral. Simultáneamente, se tenderá a consolidar una clara segmentación de los mercados laborales, que se traducirá en ofertas segmentadas de trabajo, donde las oportunidades emergerán en función del talento individual. Las personas van a estar obligadas a constituirse en una oferta de talento atractiva, en lo que Peters (2004) llama agentes libres, es decir, cada uno será el arquitecto de su propia carrera laboral.

2.3. Las personas en el nuevo entorno laboral: la marca personal

Parece haber gran acuerdo en torno a la confianza como factor fundamental para que las personas desplieguen todo su potencial para lograr aprendizaje, innovación y mayor competitividad en las empresas. Las organizaciones enfrentan el interesante desafío de apropiarse del valor generado por sus personas, lo que se facilita y estimula desde el fomento de la contribución libre, automotivada y expansiva de éstas. Para ello, una tendencia imperativa para las organizaciones será la creación de espacios emocionales que faciliten la creación de valor desde el talento personal, lo que significa que las estrategias y sistemas de gestión modernos, que explican buena parte del éxito y sustentabilidad de las empresas, deben orientarse a crear las condiciones emocionales para la expresión del talento humano. La emocionalidad base de la organización innovadora será la confianza (Echeverría, 2000).

Por el contrario, los ambientes de desconfianza -específicamente las sociedades y organizaciones con ambientes de alta incertidumbre, temor o prácticas de sometimiento psicológico- influyen de manera importante en que las personas tiendan a protegerse y vuelquen su energía y talento hacia posiciones defensivas, en lugar de desplegarla y ponerla al servicio de los objetivos organizacionales y personales. Lo anterior supone una pérdida tal de posibilidades de innovación, flexibilidad y conocimiento, que sitúa a dichas empresas en una situación de desventaja en este nuevo mercado globalizado y en rápido cambio. Asimismo, que las personas enfrenten la realidad laboral desde esta postura personal retraída ante el trabajo va a impactar negativamente en su capacidad de desarrollar sus propios talentos, necesarios para acceder a los segmentos más interesantes y con mayores oportunidades de la oferta laboral.

Esto ocurre desde una mirada que considera la sustentabilidad, ya que en el corto plazo un proceso de trabajo bien definido y estructurado, en ambientes emocionales de miedo, contracción, amenaza y desconfianza permite obtener buenos resultados, no obstante la creación de valor es limitada en el tiempo y las personas cumplen los estándares de metas organizacionales como el techo en el que su contribución se detiene. La creación de valor desde la confianza establece las metas organizacionales como el piso desde el cual las personas contribuirán con sus capacidades y agregarán valor desde la innovación.

Desde la perspectiva individual, será relevante tomar en consideración lo que plantean Ridderstrale y Nordstrom (2004): "si tu trabajo no tiene nada de especial, nadie reparará en ti, con independencia de lo duro que trabajes, y eso significa, cada vez más, que tampoco te van a pagar mucho". Peters (2004) lo plantea claramente: cada vez más las personas dependemos de nosotros mismos. Cada uno es su propio contrato. Los talentosos hacen y harán la diferencia, quienes van a tener las oportunidades de elegir, mientras el "simple ser humano" cada vez tendrá mayores dificultades para compaginar el vivir y el ganarse la vida. Serán los agentes libres capaces de ofrecer servicios profesionales de excelencia quienes obtendrán las mayores ventajas de la globalización y sus oportunidades.

Será la propia marca, la marca individual, la que permitirá o no que las personas puedan tomar las oportunidades que están y estarán disponibles en este mercado laboral segmentado y globalizado. A su vez, el desafío de las empresas será poder ofrecer una oferta que le permita

atraer y retener a los talentosos que requieran para agregar valor a su gestión, desde la satisfacción de sus necesidades y motivaciones más profundas.

3. EMPRESAS EXITOSAS

Diversos autores e investigadores han buscado identificar las claves, patrones, características o sistemas de gestión que permiten que un conjunto de organizaciones tengan una rentabilidad superior sostenida durante largo tiempo. A continuación presentamos una síntesis de los principales resultados de dichas investigaciones y de las conceptualizaciones que las han explicado.

Al hablar de empresas exitosas nos referimos a aquellas que desde la perspectiva de sus clientes entregan un producto, servicio o experiencia que los hace preferirlas y, al hacerlo, les asignan una identidad tal que aseguran su creación de valor en el tiempo, que hace que otros busquen imitar sus estilos y productos y que, finalmente, compitan por ese espacio de preferencia que asignan los clientes y consumidores en sus distintos tipos y formas. Son empresas cuya finalidad es obtener resultados financieros sustentables en el tiempo.

Identificada la creación de valor como el interés prioritario de una empresa, el foco de ésta se orienta a “identificar oportunidades que representen una ventaja competitiva única que legítimamente le permita obtener rentas económicas más allá de las que resulten de la competencia perfecta...Crear desequilibrios y, luego, mantener dichas condiciones durante el mayor tiempo posible” (Hax y Majluf, 1993).

Para Hax y Majluf (1993), la rentabilidad superior deriva de estrategias centradas en alguno de los siguientes focos:

- a.- Foco en las economías de escala.
- b.- Foco en la diferenciación por calidad o servicio.
- c.- Foco en una posición de costo más baja de la industria.
- d.- Foco en la mejor distribución de productos.
- e.- Foco en la existencia de regulaciones gubernamentales que apoyan la rentabilidad.

No obstante lo anterior, el verdadero proceso se desarrolla en la implementación y ejecución de la estrategia, cuando se requiere generar la movilización de los recursos físicos, financieros y humanos con los que cuenta la organización para el logro de sus fines. Es entonces cuando contar con una “visión” que movilice el compromiso individual de las personas se hace necesaria.

Hax propone el modelo Delta como explicativo de la rentabilidad superior y reconoce que en cualquiera de los vértices de su modelo en el que se ubique una empresa, tres características son claves (Hax y Wilde, 2002):

1. Alcanzar un desempeño económico destacado.
2. Establecer un vínculo con el cliente mediante una propuesta de valor original y diferenciadora.
3. Crear un ambiente de éxito que se genera al atraer y retener para la empresa a los profesionales más exitosos.

El desempeño destacado en lo económico está directamente vinculado a la manera cómo se establece la relación de privilegio con los clientes, a partir de una propuesta diferenciada. En este aspecto, Hax coincide con la propuesta de balanced scorecard de Norton y Kaplan (2004), quienes establecen la misma relación, aunque fundando una buena gestión de clientes en procesos internos de alto nivel, que a su vez se fundamentan en las capacidades de aprendizaje y crecimiento de la empresa, especificadas por el capital humano, el capital de la información y el capital organizacional.

El éxito de las empresas está en vincular la correcta estrategia con un aprovechamiento integral de las oportunidades que nacen de las condiciones del mercado e implementar un plan estratégico que derive de la visión organizacional, lo que es efectuado por personas y equipos, por lo que el capital humano juega un rol estratégico en las empresas (Hax y Wilde, 2002).

Luego que en 1996 Kaplan y Norton propusieran su modelo de balanced scorecard, éste ha sido aplicado en diversas organizaciones, y la síntesis de los resultados de 300 consultorías se plasmó en un interesante enriquecimiento de la propuesta original y que sintetiza lo que estos autores plantean como las claves para el éxito sostenido de cualquier organización (Kaplan y Norton, 2004):

1. Crear un mapa estratégico que resuma las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa y que definan la cadena lógica mediante la cual los activos intangibles se transformarán en activos tangibles, expresados en los siguientes resultados financieros:
 - Valor sostenido para el accionista, derivado de
 - Productividad y
 - Crecimiento de los ingresos.
2. Realizar una proposición de valor para el cliente que aclare las condiciones que crearán valor para éste, en lo referido a:
 - Atributos del producto o servicio:
 - Precio.
 - Calidad.
 - Tiempo.
 - Función.
 - Relación con el cliente, en términos del tipo de asociación que se logra con éste.
 - Imagen, referido a la marca.

3. Diseñar y optimizar los procesos de creación de valor, definiendo específicamente los procesos que transformarán los activos intangibles en resultados financieros y para los clientes, efectuando una ejecución operacional impecable de la cadena de valor. Los procesos de creación de valor son:
 - Gestionar las operaciones.
 - Gestionar clientes.
 - Gestionar la innovación.
 - Gestionar procesos reguladores y procesos sociales.

4. Agrupar y desarrollar los activos y actividades claves de la empresa, definiendo los activos intangibles alineados e integrados para crear valor, a saber:
 - Capital humano.
 - Capital de la información.
 - Capital organizativo.

Estas claves de generación y mantención del valor económico son similares a las identificadas por Nohria, Joyce y Roberson en 2003, quienes compararon 160 empresas clasificadas como ganadoras, descendentes, ascendentes y perdedoras en un período de 10 años⁷, observando que las empresas ganadoras se distinguían por compartir 4 prácticas primarias de gestión y, al menos, 2 prácticas secundarias de gestión, como palancas del éxito.

Las prácticas primarias de gestión son:

- Estrategia: concebir y mantener una estrategia claramente enunciada y enfocada.
- Ejecución: desarrollar y mantener una ejecución operacional impecable.
- Cultura: desarrollar y mantener una cultura de desempeño.
- Estructura: construir y mantener una organización rápida, flexible y horizontal.

Las prácticas secundarias de gestión:

- Talento: conservar a los empleados talentosos y buscar más de éstos.
- Innovación: hacer innovaciones que transformen la industria.
- Liderazgo: encontrar líderes comprometidos con el negocio y su gente.
- Fusiones y asociaciones: buscar el crecimiento mediante alianzas y asociaciones.

Estos resultados son congruentes con la reconocida investigación de Collins y Porras (1996), en la que identifican a las empresas visionarias como aquellas que integran simultáneamente en su gestión 2 tendencias que parecen opuestas:

- Preservar el núcleo, entendido como la mantención ante cualquier situación de mercado de:

⁷ US\$ 1 invertido en las ganadoras se transformó en US\$ 11 al fin de la década, y el mismo en las perdedoras sólo en US\$ 1.5.

- la visión que da sentido a la existencia de la empresa y que opera como la aspiración a alcanzar, planteada habitualmente como la búsqueda de soluciones a dificultades relevantes para la sociedad o sus grupos humanos. Plantean que las compañías perdurables, en su origen, están motivadas por el bien común. La generación de resultados económicos es un efecto de aplicar férreamente un conjunto de orientaciones y de implementar eficientemente prácticas y mecanismos de gestión. La rentabilidad nunca es la finalidad de la empresa ni su fuente de inspiración, sino un efecto y condición básica de sobrevivencia.⁸
- los principios y valores que guían a la empresa, entendidos como aquellos que no se modificarán jamás, más allá de las condiciones del mercado, y que constituyen la esencia de la identidad organizacional.
- Estimular el progreso, aludiendo a que todo aquello que no es el núcleo ya señalado, es sujeto de cambio, innovación y progreso. El progreso es estimulado por 2 elementos claves:
 - la misión o gran meta a alcanzar en un horizonte de 10 a 30 años, que inspira y alinea a las personas de la empresa.
 - las expectativas desafiantes, entendida como una descripción vibrante, comprometedora y específica respecto a cómo va a estar la empresa cuando haya logrado su misión, en relación a los clientes, empleados, accionistas y competidores. Busca estimular la pasión, emoción y convicción de los empleados.

A su vez, se determinó que las empresas visionarias compartían 5 mecanismos para estimular el progreso, a saber:

- definir metas grandes y audaces.
- crear culturas como cultos, generando una ideología fervientemente defendida, con altos niveles de adoctrinamiento, exigencia a las personas de exactitud de ajuste a las prácticas culturales y un significativo elitismo.
- ensayar muchas cosas y quedarse con lo que funciona, observándose altos niveles de acción y experimentación, tolerancia al error e imitación del mecanismo de la evolución biológica: prevalecen las innovaciones más fuertes.
- contar con administración formada en casa, pues, además de demostrar capacidad de innovación y cambio, estaban impregnados del núcleo organizacional que es necesario preservar.
- demostrar un alto inconformismo y una búsqueda obsesiva de altos estándares, entendiendo que suficientemente bueno nunca es bueno. Son empresas que no se

⁸ “La finalidad de la vida humana no es el aire, pero sin aire no vivimos”.

comparan con el mercado ni usan benchmarking, pues se autoconciben como los creadores de los estándares y de la innovación en su tipo de industria.

Uno de los principales aportes de Collins y Porras fue superar la ilusión de la disyuntiva, es decir, tener que elegir como empresa entre opuestos de un mismo continuo que parecían incompatibles, por ejemplo, lograr calidad a bajo costo o alcanzar altas rentabilidades y orientarse al desarrollo de las personas.

Contribuyeron con una mirada de integración y agregación que ha permeado a las investigaciones y conceptualizaciones posteriores, generando una ampliación de la perspectiva de negocios al explicar los resultados tangibles de una empresa como consecuencia de una gestión sobresaliente sobre los activos intangibles, la inversión en éstos y la medición del efecto de los intangibles mediante los resultados tangibles a nivel comercial, productivo y financiero. Existe creciente consenso que los activos intangibles generan beneficios intangibles, imposibles de medir directamente y cuyo efecto e impacto sobre los resultados financieros sólo puede ser explicado mediante la construcción lógica de las relaciones causa-efecto dentro de un mapa estratégico agregado, y jamás mediante análisis estadísticos de cuánto de la rentabilidad de una empresa es explicada por los activos intangibles (Becker et al, 2002).

Esta misma tendencia de apalancar los resultados de una empresa sobre activos y actividades intangibles ha sido descrita por numerosos autores bajo el concepto de "construcción de competencias organizacionales claves", como el pivote que sostiene y potencia las ventajas competitivas de la empresa (Jericó, 2003; Kaplan y Norton, 2004; Nadler & Tushman, 2001; Nohria et al., 2003; Prahalad y Hamel, 2001; Senge, 2000, Ulrich et al, 1999).

Estas competencias corporativas claves tienen expresión en dos niveles fundamentales:

1. su institucionalización y operacionalización en el cumplimiento de los estándares e indicadores de procesos y sistemas de gestión (lo que Kaplan y Norton (2004) definieron como capital organizativo y capital de información)
2. su encarnación a nivel del desempeño de las personas o capital humano.

La sumatoria de los capitales humano, organizativo y de información son el eje intangible de la cultura organizacional, que las investigaciones ya descritas han identificado como una de las principales fuentes de valor económico de una empresa

La pregunta que emerge es si existe algún tipo de competencia organizacional clave que se asocie más recurrentemente con los resultados económicos sostenidos y que, por ende, pueda constituirse en orientación indispensable para cualquier organización que quiera liderar su sector.

Del análisis de la literatura podrían efectuarse múltiples comentarios, siendo complejo ordenar lógicamente y por niveles incluyentes los distintos temas comentados por los autores. No obstante, parece haber consenso en que *los factores que explican la creación sostenida y diferenciadora de nuevo valor para las organizaciones son el liderazgo y la innovación.*

Tom Peters (2004) perturba nuevamente el escenario empresarial con sus planteamientos divergentes. Discrepa esencialmente de Porter y considera que la identificación y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, los rituales de planificación estratégica o la gestión de calidad son "apuestas perdedoras", en el sentido que han demostrado ser ineficaces para explicar los buenos resultados. Critica el incrementalismo como forma de desarrollo de la mayoría de las empresas actuales.

A su juicio, en una era de alto dinamismo, de una velocidad vertiginosa y no humana, con incertidumbres y ambigüedades por doquier, sólo serán exitosas aquellas empresas y personas que tengan la capacidad de innovar y de destruir creativamente con una alta frecuencia, que toleren el desorden y la incertidumbre, que tengan la capacidad de abandonar y desapegarse de los logros y éxitos anteriores para reiventarse, y que desarrollen las competencias organizacionales e individuales que les permitan capitalizar esta realidad.

Propone una integración de opuestos:

- organizar la empresa en función del desempeño y la satisfacción del cliente, y
- desorganizarla en función de la renovación y la innovación.

Todo ello se ancla en la principal competencia clave, el liderazgo, pero un liderazgo nuevo, caracterizado por la flexibilidad, la paradoja, la provocación y la autenticidad, en la misma idea del liderazgo funky de Ridderstrale y Nordstrom (2000).

El talento individual emerge como la fuente de creación de nuevo valor, desde la innovación permanente, ya no en la perspectiva de la batalla de las empresas por incorporar, desarrollar y retener el talento, planteada en 1997 por McKinsey, sino en la perspectiva de *creación de nuevos dominios y límites de acción* que redundarán en empresas que capitalizarán el valor de lo creado, para, cuando esa empresa ad-hoc dé muestras de estancamiento o de decaimiento en la generación de valor económico, sea abandonada para crear un nuevo dominio de acción, nicho de negocio o fuente de experiencias memorables para los clientes.

Este agresivo planteamiento, mirado desde el interior de las organizaciones, pone el acento en la necesidad de contar con líderes que favorezcan y prioricen esa difícil alquimia de organización y desorganización simultánea, con alta capacidad de adaptación a los nuevos escenarios de negocios, obsesionados con satisfacer al cliente y brindarle experiencias inolvidables asociadas a la marca de la empresa (Pine y Gilmore, 2000).

Cada uno de los autores revisados desde la amplitud de los estudios de empresas exitosas, enfatiza aspectos que desde su investigación, conceptualización o paradigma resultan ser los más importantes.

A nuestro juicio, *en las empresas perdurables y económicamente rentables el patrón que se repite es la coexistencia e integración simultánea de supuestas polaridades organizacionales*, entre otras, conservador-innovador, núcleo estable-progreso revolucionario, organización-desorganización, integración-diferenciación, corto plazo-largo plazo, estrategia conceptual-

ejecución operacional, valores y sueños-decisiones realistas, tangible-intangible, creación-destrucción, que en realidad corresponde a una gestión que es capaz de operar en la multidimensionalidad de los sistemas, siendo capaces de “ver relaciones complementarias en tendencias opuestas y crear totalidades factibles con partes no factibles” (Gharajedghi, 1999, p. 27).

La identificación de este patrón organizacional exitoso resulta vital para las empresas y las personas que en ella trabajan, pues permite efectuar un análisis de segundo orden sobre los modelos de negocios vigentes y los efectos de mediano y largo plazo que ellos tendrán. Facilita visualizar si la empresa sigue patrones unipolares o patrones complementarios integrados.

A aquellas organizaciones que siguen patrones únicos, les muestra los dominios de posibilidad y rentabilidad de la polaridad opuesta a su patrón habitual. Para quienes rechacen esta metamirada organizacional, se esperaría una mayor probabilidad de destrucción de valor en el mediano plazo, no obstante podrían cegarse por rentabilidades buenas en el corto plazo.

En términos de los modelos analizados, pareciera que la conceptualización de mapas estratégicos de Kaplan y Norton, integrada a la visión de Peters, darían buena cuenta de un modelo de negocios que permite la gestión presente así como la anticipación futura.

En otras palabras, son el talento y la amplitud de los esquemas mentales de los líderes los que permiten los espacios y recursos organizacionales para que se implementen mapas estratégicos que aseguren la creación y mantención del valor económico de una empresa, la que, dentro de sus procesos de creación de valor, debe focalizarse significativamente en la innovación.

Es la innovación una competencia organizacional clave, probablemente la más relevante para la sustentabilidad de las organizaciones, la que debe ser estimulada y desarrollada como competencia conductual central a nivel de las personas e institucionalizada en algún arreglo o instancia organizacional responsable de la misma, con procesos y procedimientos que la canalicen desde su fuente originaria: la intangibilidad del talento individual y colectivo (Vignolo, 2004).

4. PATRONES COMUNES DE ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES.

Nuestros análisis y reflexiones de los antecedentes hasta aquí expuestos, nos permiten reconocer la existencia de 5 patrones de éxito, comunes a las organizaciones rentables y perdurables en el tiempo. Son los siguientes:

- **Liderazgo visionario**, entendido como la capacidad de los dueños y/o ejecutivos de una empresa de identificar, comunicar la dirección de largo plazo en la que es necesario se movilice la empresa para alcanzar su misión y organizar el talento disponible en esa dirección. Este liderazgo se caracteriza por:
 - Ser un modelo y fuente de inspiración y motivación para las personas.
 - Otorgar estabilidad a la empresa desde un núcleo de valores básicos, derivados del sentido de visión y misión organizacional.
 - Generar condiciones organizacionales que facilitan el logro de resultados desde la contribución sobresaliente de equipos y personas, basadas en la emocionalidad de la confianza y los dominios organizacionales que ella genera.
- **Capacidad organizacional adaptativa**, entendida como la capacidad de identificar los nuevos elementos claves del entorno lejano y próximo a su negocio que permitirán la creación de nuevo valor, y adaptar su modelo de negocio y la configuración de sus componentes organizacionales en función de las nuevas demandas del medio global y los clientes. *Esta capacidad de adaptación se funda en la innovación como la clave de transformación para la conservación o creación de las fuentes de ventaja competitiva*, por lo que el elemento distinto es la capacidad de las empresas para innovar a nivel de sus procesos de creación de valor.

Resulta nuevamente clave la existencia de condiciones emocionales de confianza, desde las cuales se validen la creatividad, la sinergia grupal, la experimentación, el error y la autonomía responsable como factores organizacionales básicos para la generación de productos y servicios innovadores y rentables. Sólo desde un ambiente organizacional expansivo, y no contractivo, emerge la capacidad de adaptación organizacional innovadora.

- **Ejecución operacional eficiente**, entendida como la capacidad de generar un producto o servicio como resultado de una cadena de valor optimizada en sus coordinaciones y al menor costo posible. Es hacer lo que una empresa necesita hacer como esencia de su proceso operacional, sin pérdidas, con alta calidad, en los tiempos establecidos, dentro de los costos presupuestados y con una visión de la empresa que implica entender que ésta incluye sus alianzas y relaciones con el entorno.
- **Tecnología**, conceptualizada como el principal acelerador de procesos de trabajo existentes y como uno de los motores de la innovación, que se traduce en nuevos procesos de producción más eficientes y de menor costo alternativo. Hoy una ventaja competitiva clave es la velocidad en la generación de productos y servicios, lo que es posible gracias a la tecnología. El valor de la tecnología no está en la dificultad de imitación sino en la mejoría del proceso

operacional y la capacidad de capturar el conocimiento y el talento más allá de las personas que lo insuflaron a la organización.

- **Talento**, entendido como la capacidad intangible de las personas de crear productos y servicios que generan nuevo valor rentable para sus empresas. Es la fuente originaria de toda creación y es resultante de la capacidad individual de las personas. Atraer y conservar a las personas talentosas es un imperativo para las empresas que quieran mantener y mejorar su posición competitiva, retención que requerirá de condiciones organizacionales de atención personalizada y alta satisfacción hacia quienes tienen conciencia de ser talentosos y generadores de valor económico.

Nos parece particularmente importante destacar que *las empresas exitosas son aquellas que sostenidamente mantienen la presencia simultánea de estos 5 patrones organizacionales.*

5. DESAFÍOS A LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL FUTURO.

El futuro es por definición impredecible. Mediante este artículo hemos dado cuenta de diferentes megatendencias que pueden considerarse como posibilidades para el futuro mediato. Consideramos que los principales desafíos para la gestión de personas en el futuro son los que comentamos a continuación.

5.1 Desafíos desde la globalización

Las demandas de nuevos consumidores generará un cambio relevante en la composición y distribución de la fuerza productiva a nivel mundial. En 2004 Siemens anunció a sus sindicatos que de no aumentar la jornada de trabajo, sin incrementar los costos laborales, se verían en la obligación de trasladarse hacia Checoslovaquia o Hungría. Y eso es posible porque no hay ninguna barrera que impida la instalación de líneas productivas en distintos sitios de Europa oriental, Latinoamérica o Asia Pacífico.

Esta nueva reorganización productiva mundial dará la posibilidad de especializar y hacer más eficientes empresas globales, aprovechando ventajas de escala y de continuidad productiva. Por ahora "la experiencia en las economías del este asiático sugiere que pueden pasar décadas antes de que los costos laborales tiendan a converger" (Ghemawat, 2003).

Este proceso de división y especialización productiva requerirá de una capacidad extraordinaria de ejecución con altos estándares de calidad y a costo reducido. No será extraño que zonas o países se especialicen en la producción de determinados bienes o servicios y, desde allí, se entreguen a distintas agrupaciones o zonas geográficas. La internacionalización de la producción generará nuevas y poderosas zonas de trabajo.

Para la gestión de personas *emergerá el desafío de constituir una fuerza de trabajo hiperespecializada y con competencias completamente alineadas a las ventajas competitivas del negocio*, una dificultad en un mundo que ha fortalecido la "temporalidad" de la relación de

trabajo. Contar con personas con competencias técnicas y conductuales de alto nivel, y directamente derivadas de la cadena de valor de la organización, será un imperativo definitorio para la permanencia de los trabajadores en la empresa. *La capacitación y el autoaprendizaje se erigen como pilares angulares de la gestión de personas del futuro.*

La Gerencia de Personas deberá asegurar la disponibilidad de la cantidad y calidad de personal competente para el negocio. Si bien ésta es una responsabilidad organizacional capital, también deberá promover el autoaprendizaje y su efecto de aumento de la capacidad de empleabilidad como una obligación de cada persona, comunicándolo como un elemento diferenciador de la marca personal o de la oferta de valor de cada trabajador para las organizaciones. La persona que no pueda constituirse en un recurso estratégico atractivo, buscando que el producto de su trabajo sea generador de un valor económico rentable, escaso en el mercado y demandado por las empresas, tendrá pocas oportunidades de permanencia y desarrollo en las organizaciones del futuro de mediano plazo.

Una fuerza de trabajo multirracial generará tensiones en la identidad de la cultura organizacional. Un *segundo desafío clave es la gestión de la diversidad para asegurar la disponibilidad de equipos de trabajo de alto desempeño desde la multiculturalidad*, creando una cultura organizacional que reconozca e integre los aspectos culturales esenciales de las diversidades presentes en los equipos. A este respecto, las luces actuales muestran que la hibridación cultural que exigirían algunos equipos de trabajo resulta altamente costosa en términos de los plazos exigidos por las metas organizacionales, lo que sugiere que la diversidad debe estar contenida y concentrada a trabajadores que al menos comparten supuestos básicos de su identidad cultural.

Se dará un proceso de reconversión de la fuerza laboral y producto de ella se generaran masivos programas de egreso y muy probablemente zonas geográficas o ciudades pasaran por procesos complejos de readaptación a una nueva realidad social.

La precarización del trabajo, entendida como trabajo a tiempo parcial, se transformará en una forma estructural de trabajo. Las organizaciones se centraran cada vez más en los factores críticos que garantizan el éxito y entre ellos estará el simplificar la gestión sobre el proceso operacional, dejando esto en manos de "expertos".

La fuerza laboral no tenderá hacia un proceso equivalente de educación. En sí, la diferencia no estará dada por la educación. Quién no la posea simplemente estará lejos de las posibilidades de puestos que exijan estándares mínimos de conocimientos para ingresar a ellas. Esto supone que otro *desafío es la profundización de la búsqueda, formación y retención de talentos*, quedando pendiente la pregunta estructural a nivel de la sociedad sobre cómo hacerse cargo de los "no talentosos", aquellos que no marcan diferencias en la agregación de valor y que progresivamente van a quedar marginados del progreso económico. Tal vez en el escenario laboral futuro se abrirán nuevas alternativas de vínculo empresa-personas, donde la lógica de atraer y retener dentro de la organización no sea la preponderante, por lo que la flexibilidad de la empresa para abrirse a nuevas formas de adquirir el talento de las personas se volverá relevante

en cuanto capacidad asociativa y de establecimiento de alianza con proveedores, clientes e incluso competidores, tras la lógica de redes o redes de redes.

La internacionalización generará también posibilidades de ampliar las visiones gracias a la expatriación, lo que exigirá un gran dominio de los aspectos esenciales del trabajo intercultural. Derivado de la gestión del talento, ***el cuarto desafío es la gestión de las migraciones al interior de las empresas en función de la creación de valor***, o si se prefiere, reubicar el talento en aquellas zonas en que es más rentable movilizarlo que contratarlo, básicamente aplicado a empresas transnacionales.

5.2 Desafíos desde la organización

El quinto desafío es la gestión flexible y adhocrática de las estructuras organizacionales. Las empresas adoptarán estructuras más flexibles y con menos procesos propios. La subcontratación, el ensamblaje, la maquila, la matricialidad o las estructuras por proyectos serán prácticas normales en las empresas productivas. Las empresas de servicio tendrán un componente importante de descentralización, contratándose servicios fuera de los centros habituales, con prácticas más simplificadas y aprovechando las ventajas de costo y calidad de la hiperespecialización en la producción de productos y servicios.

Las empresas se focalizarán en los costos laborales de transformación y en un manejo estricto de su fuerza laboral, la que será planificada con un gran detalle. Probablemente los ciclos de éxito marcarán un ciclo corto de crecimiento, maduración y término, agotadas por nuevas organizaciones que aprovecharán otras ventajas competitivas y harán de ella su fortaleza. Las empresas requerirán de procesos permanentes de adaptación que les permita reinventarse en un tipo de relaciones diferentes. La presión por resultados hará que los procesos sean altamente simplificados, los sistemas de información el ancla de las decisiones y la presión laboral y probablemente aparecerán nuevas enfermedades asociadas a un cambio en el ritmo e intensidad de la relación trabajo-descanso o del desfase de la velocidad del cambio tecnológico y el cambio humano.

La organización tradicional estará impelida a cambiar. Así como muchas de las empresas exitosas en 1980 han desaparecido de la lista de Fortune 500, así también otras aparecen y con ella se constata que los temas asociados a la gestión de personas en la organización cambian, son variados, se renuevan, generan nuevas ópticas y sobre todo, dejan atrás los problemas clásicos y la manera como estos se asumían en los ámbitos de la gestión.

Un sexto desafío, fundacional para las áreas de recursos humanos, es la consolidación de su rol estratégico dentro de las organizaciones, por sobre sus roles administrativos, de gestión del cambio y de relación con los empleados. Si bien los activos intangibles generan resultados intangibles, es prioridad demostrar la directa relación del aumento de efectividad en la gestión de personas con la sustentabilidad de los resultados financieros, para lo cual el modelo de mapas estratégicos propuesto por Kaplan y Norton (2004) nos parece una valiosa guía para orientar el trabajo estratégico de las áreas de recursos humanos.

De esta forma se mostrará la contribución en la generación de las ventajas competitivas relevantes y fuertes por su inimitabilidad, dado que las prácticas de gestión de personas, derivadas de arreglos organizacionales, configuraciones y dinámicas también intangibles, no son imitables en su efecto agregado. Si pudieran copiarse con rapidez los sistemas efectivos de gestión de personas no serían una ventaja estratégica, pues la facilidad de apropiación los harían perder su valor estratégico (Becker et al, 2000).

En esta misma línea estratégica, **un séptimo desafío es la facilitación de las condiciones organizacionales para el desarrollo de un liderazgo visionario**, con las características ya descritas. Es clave el rol del Gerente de Recursos Humanos como el responsable de crear una infraestructura directiva que dé cuenta de la generación y la implementación de la estrategia de negocios, para lo cual el supuesto primario es contar con líderes visionarios e inspiradores, los cuales deben ser contratados y desarrollados desde el autoaprendizaje y el coaching. Este tipo de liderazgo es claramente innovador respecto de las capacidades disponibles predominantes hoy en empresarios y ejecutivos, y un interesante aporte para caracterizar este tipo de liderazgo y sus efectos se encuentra en Echeverría (2000).

Un octavo desafío para la gestión de personas será desarrollar centralmente la capacidad de innovación, en cuanto competencia organizacional y personal. La flexibilidad, la velocidad de adaptación y cambio y el acostumbamiento a vertiginosos ciclos de asimilación y acomodación serán capacidades claves para la subsistencia de las empresas en el futuro. Probablemente esto es lo que se conoce como la gestión del cambio y podría suponerse que es una herencia lógica de las prácticas de desarrollo organizacional, más el sitio de la innovación como capacidad de la organización y las personas es nuevo y de una primacía esencial para el futuro de las organizaciones.

Es indispensable tener una organización que "mire" el entorno y esté alerta a todas las señales de sus clientes, competidores y cualquier actor de la sociedad, pues en esa capacidad de distinguir oportunamente las posibilidades y tangibilizarlas rápidamente en ofertas de productos y servicios nuevos está la clave del éxito futuro, como plantean muchos de los autores revisados. Dado que la organización no es quien posee esa capacidad, ésta se encuentra en las personas, quienes son los sensores de la empresa ante el entorno. La responsabilidad del liderazgo es facilitar los canales organizacionales para que cualquier persona en cualquier lugar de la organización pueda hacer llegar su detección de señales del mercado como germen de potencial innovación y, en esta medida, la innovación está directamente asociada con los procesos de participación al interior de la organización (Estévez, 2001; Vignolo, 2004).

De la innovación en las capacidades de gestión dependerá en buena medida el éxito en la implementación de una buena estrategia o el aprovechamiento de las condiciones temporales o permanentes que una zona geográfica o un tipo de producto genera para mantener una determinada ventaja respecto de otras compañías. Quien más rápido se mueva creando, identificando y rentabilizando las oportunidades de negocios serán quienes continúen viviendo y ganando en la selección natural de la evolución empresarial.

5.3 Desafíos desde la perspectiva de los clientes y los accionistas

Desde los accionistas, cada vez más difusos y múltiples por el importante papel que juegan los fondos de pensiones sobre la propiedad y los resultados de las compañías, el alcanzar un resultado sustentable en el tiempo pasará siempre por contar con una buena imagen pública de la compañía. Ser "un buen lugar para trabajar" y ser percibido como socialmente responsable será un atributo deseado por los propietarios de las compañías. Al ser el accionista quien capitaliza el resultado final del trabajo de una empresa, los desafíos son todos los que hemos comentado. Las tendencias futuras entregan para la gerencia de personas, focos de formación en temas como responsabilidad social, manejo ambiental y relaciones comunitarias, como elementos de penetración cultural que distingan a sus empresas.

Para los clientes, la única perspectiva válida estará en torno a la calidad, la inmediata satisfacción en una experiencia gratificante de consumo, y el costo. La tendencia predominante será el consumo sin "nacionalidad". La probabilidad de sancionar la producción de un país, ya sea por razones laborales (uso de prisioneros o niños como mano de obra), la sanción por factores ambientales (fábricas que producen bajo precarias condiciones de salubridad o con un mal manejo de los residuos industriales) o dumping, será un argumento de presión suficientemente fuerte como para evitar dichas sanciones por el impacto medido en ingreso neto que ello podría traer sobre la sociedad.

Para los clientes, la selección de un producto de una determinada marca sobre otra es el ejercicio de un poder que hoy deviene definitivo. Las empresas viven de sus ventas. No hay otro momento más decisivo que aquel en que las personas deciden.

Este escenario exige al área de recursos humanos una contribución directa sobre la efectividad del desempeño de las personas, traducido en menores costos, mayores productividades y altas calidades. **El noveno desafío es asegurar personas actualizadas en sus competencias aceleradoras de la eficiencia de la cadena de valor y de los procesos de creación de valor, con pasión por el alto desempeño.** Los focos son una intensiva capacitación en tecnología de punta, en los conocimientos técnicos diferenciadores y, para quienes asumen responsabilidades de dirección e incertidumbre en sus decisiones, las competencias conductuales y personales que los doten de la capacidad de decisiones oportunas, rápidas y rentables, y del liderazgo capaz de crear e inspirar con una dirección y un sentido de misión que alineen a los colaboradores.

Otra forma de mirar este fenómeno se plasma en **el desafío de contribuir a la creación de una cultura obsesivamente orientada y comprometida con el alto desempeño permanente**, en cada aspecto del trabajo, por menor que éste sea. En un mercado ferozmente competitivo, las empresas y sus líderes tienen cada vez menos tiempo para motivar a sus trabajadores. En el futuro, los trabajadores reactivos, aquellos que se mueven prioritariamente por motivación extrínseca y esperan un incentivo antes de trabajar, tenderán a desaparecer y, tal como dicen Collins y Porras (1996), serán expulsados como virus por un sistema organizacional que no los necesita ni tolera.

5.4 Desafíos desde las personas

Directamente relacionado a lo anterior, **otro desafío es la selección y promoción de personas con motivación intrínseca, con motor e iniciativa propia**, a quienes el líder les muestra la dirección de sentido y les facilita las condiciones de ejecución, pero que no requiere motivar pues cuentan con una automotivación, una pasión y un locus de control interno digno de la marca personal que éstos entienden deben crear para seguir dando satisfacción a sus necesidades de logro personal, con generación de valor para su empresa. Ese sentido de misión organizacional se expresa instrumentalmente en la búsqueda sistemática del alto desempeño en el trabajo propio, el de los equipos en que las personas participan y, finalmente, en la resultante organizacional.

Esta empresa del futuro que se ha ido configurando, donde las personas y su capital humano son ejes intangibles de los procesos de valor, demandará a las organizaciones el **desafío de contar con sistemas de gestión y decisión, abiertos y participativos**. El flujo de información y la conectividad serán muy altas, constituyendo el insumo básico para las decisiones oportunas. Las competencias conversacionales serán el eje articulador de las coordinaciones humanas y de la participación, por lo que su manejo competente será un imperativo para los conductores de equipos (Budd, 2001; Echeverría, 2003). Líderes con sentido de misión y personas automotivadas exigen organizaciones flexibles, donde la toma de decisiones esté localizada en el punto de contacto más cercano al cliente y a las fuentes de problemas, para lo cual **un desafío de corto plazo es la masificación de los equipos de alto desempeño**, con las condiciones organizacionales que faciliten su funcionamiento (Fernández y Winter, 2003).

Finalmente, un mundo veloz e innovador, con hiperespecialización de las capacidades y las ventajas competitivas, tiene su contraparte en la necesidad de personas cada vez más únicas, que generen una oferta de trabajo signada por la marca personal. Este fenómeno de personalización en la oferta individual tiene su reverso en la conciencia de los efectos del valor y contribución personal, y en la ampliación de los satisfactores que las personas requieren para sus necesidades humanas. Tal como plantea Max Neef (en Rodríguez, 2000), las necesidades humanas son comunes, pero sus satisfactores son locales y asociados al desarrollo del sistema social y organizacional en que la persona vive. Estos hechos obligarán a las áreas de recursos humanos a hacerse cargo del **desafío de personalizar los sistemas de compensación**, en una óptica amplia, tanto la recompensa monetarias como la compensación no monetaria. De hecho, el carácter transaccional del trabajo y la mirada desde la empresa permiten entender que ésta "recompense" al trabajador. En el futuro, el eje no será la compensación sino la generación de condiciones organizacionales que aseguren la *satisfacción* de las personas en las organizaciones, pues será un elemento básico para la atracción y retención de los talentosos, y la compensación será la expresión de las herramientas de reconocimiento e incentivo.

Progresivamente se observará sistemas de compensación personalizados según las necesidades y satisfactores de quienes agreguen valor, quedando obsoletos los sistemas únicos y estándares de compensación, que sólo aplicarán a quienes la empresa perciba como mantenedores de los procesos de valor de la organización, sin capacidad ni talento para ir más allá de la inercia operacional.

Concluyendo, *los desafíos futuros que proponemos tiene un elemento común y transversal: la facilitación de condiciones organizacionales para desplegar el potencial del talento humano*. Esta es la esencia de identidad del trabajo de las áreas de recursos humanos para el futuro que desde hoy alcanzamos a visualizar.

Pensar en el futuro de la gestión de personas desde lo que han sido los patrones de éxito de las empresas en el mundo nos ha obligado a transitar por un análisis global y sistémico. Hemos ido y vuelto en referencias que nos han permitido concluir que cada vez es más claro que no hay un modelo único y que las consideraciones de tiempo y lugar no son secundarias al analizar el éxito de una empresa. Hemos redescubierto el valor del liderazgo como constructor de sueños compartidos, de misión, y nos damos cuenta que el futuro demandará capacidad de innovación, en un sentido de reinención permanente.

Las dificultades del futuro estarán en la formación de una fuerza laboral hipercompetente, que es mucho más que la simple suma de talentos. La coordinación eficaz, la cultura de alto desempeño y la motivación intrínseca de personas talentosas y generadoras de valor rentable, todos tópicos actuales en torno a los cuales se ha centrado la gestión de personas, cobrarán nueva vida y nuevos sentidos, ahora estratégicamente integrados, donde la gestión de personas será crecientemente percibida como lo que es: uno de los activos intangibles fundacionales que sostiene y explica las empresas exitosas.

6. REFERENCIAS

- Beck, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Becker, Huselid y Ulrich (2002). *El cuadro de mando de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Budd, M. (2001). *Tú eres lo que dices*. Madrid: Editorial Edaf.
- Collins, J. & Porras (1996). *Empresas que perduran*. Colombia: Ediciones Norma.
- Downes, L. & Mui, C. (1999). *Estrategias digitales para dominar el mercado*. Buenos Aires: Gránica.
- Echeverría, R (2000). *La empresa emergente y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Gránica.
- Echeverría, R (2004). *La ontología del lenguaje*. Santiago: Lom Ediciones.
- Estévez, R. (2001). *Alianza estratégica y gestión participativa: conceptualizando la experiencia chilena*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.
- Fernández, I. & Winter, T (2003). *Equipos de alto desempeño*. Serie Psicología y Empresa, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Gharajedghi, J. (1999). *Systems thinking*. Woburn: Butterworth and Heinemann.
- Ghemawat, P. (2003). La estrategia olvidada. *Harvard Business Review*, Vol. 81 N° 11, pp. 72-81.
- Hamel, G. & Getz, G. (2004). Cómo innovar en una era de austeridad. *Harvard Business Review*, Vol. 82, N° 8, pp. 8-16.
- Hax, A. & Majluf, N. (1993). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago: Ediciones Dolmen.
- Hax, A & Wilde, D. (2002). *El Proyecto Delta*. Bogotá, Norma.
- Ittner, C. y Larcker, D. (2003). Quedarse corto en la medición del desempeño no financiero. *Harvard Business Review*, Vol. 81 N° 11, pp. 84-91.
- Jericó, P. (2003). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lee Marks, M. & Mirvis, P. (2002). *Sumando fuerzas*. Barcelona: Vergara.
- Majluf, N (1997). La gestión de Empresas sobre el trabajo y las personas. *Administración y Economía Universidad Católica de Chile*, Vol. Otoño, pp. 28-31.
- Martin, R. & Moldoveanu, M (2003). Capital versus talento: la batalla que está transformando los negocios. *Harvard Business Review*, Vol. 81 N° 7, pp. 28-33.
- MIT (1977). Cambios recientes en el mundo del trabajo. Trabajo preparado para el *Encuentro Internacional sobre Políticas de Empleo y Laborales*, Sao Paulo, Brasil, 7 y 8 abril de 1997.
- Nadler, D. & Tushman, M. (2001). La empresa del futuro: imperativos estratégicos y competencias básicas para el siglo XXI, en *Harvard DEUSTO Business Review*.
- Nohria, Joyce y Roberson (2003). Lo que realmente funciona. *Harvard Business Review*, Vol. 81 N° 7, pp. 34-46.
- Peters, T (2004). *Re-imagina*. Madrid: Prentice Hall.
- Pine, J. & Gilmore. J. (2000). *La economía de la experiencia*. México: Ediciones Gránica.
- Prahalad, C. (1999). Los desafíos emergentes. *Trend Management*. Vol. 1, N° 4, pp. 137-143.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (2001). La competencia central de la corporación, en Ulrich, D. (2001). *Evaluación de resultados*. Buenos Aires: Gránica.
- Prahalad, C. & Hart, S (2002). Negocios en la base de la pirámide. *Trend Management*. Vol. 4, N° 4, pp. 40-51.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004). La nueva frontera de la innovación. *Trend Management*, Vol. 6, N° 2, pp. 118 -123
- Ridderstrale, J. & Nordström, K. (2000). *Funky business*. Madrid: Prentice Hall.
- Ridderstrale, J. & Nordstrom, K. (2004). *Karaoke capitalism*. Madrid: Prentice Hall.
- Senge, P. (2000). *La quinta disciplina*. Madrid: Gránica.
- Thurow, L. (1997) en Gibson, R. (1997). *Repensando el futuro*. Bogotá: Norma.
- Toffler, A. & Toffler, H. en Gibson, R (1997). *Repensando el futuro*. Bogotá: Norma.

Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. (1999). *Liderazgo basado en resultados*. Colombia: Editorial Norma.

Vignolo, C. (2004). Desencadenando la innovación en la empresa del tercer milenio. *Trend Management*, Vol. 6, Edición especial, pp. 8-17.