



CONSIDERACIONES SOBRE EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO DE PORTER Y DE SENGE

R esumen

En este artículo se reseñan los aportes conceptuales de dos de los más importantes analistas de la teoría administrativa: Michael Porter y Peter Senge. Ventajas competitivas, cadenas de valor y estrategias de valor son algunos de los principales desarrollos de la reflexión de Porter en torno a la administración de las organizaciones contemporáneas; en cuanto a la obra de Senge, se reseñan en este artículo los temas de aprendizaje en la organización y pensamiento sistémico.

A bstract

This paper summarizes the conceptual contributions of two of the most important analysts of the administrative theory: Michael Porter and Peter Senge. Competitive advantages, value chains and value strategies are some of the main developments in Porter's reflections on contemporaneous management; on the other hand, according to Senge, this paper also describes the concepts of organizational learning and systemic thought.



Por
Julio Enrique Lora Suárez
Docente Tiempo Completo
Facultad de Administración,
Escuela de Administración
de Negocios EAN.
E-mail: jlora@ean.edu.co

Palabras Clave:

Ventaja competitiva, cadenas de valor, análisis de costos, creación de valor, aprendizaje, pensamiento sistémico.



I NTRODUCCIÓN

Desde los años 60 hasta la fecha ha existido una preocupación permanente por desarrollar para las empresas una serie de elementos que garanticen su permanencia en un mundo cada vez más competitivo y globalizado. Alrededor de esto han nacido y evolucionado las teorías del pensamiento administrativo, algunas con estructuras académicas y pedagógicas profundas y otras con un enfoque más práctico, pero todas con un objetivo común: proporcionar a las organizaciones el conocimiento que permita hacerlas más competitivas.

Michael Porter y Peter Senge, dos expertos en el tema, aunque parezcan muy disímiles en sus planteamiento teóricos, en la práctica se complementan e integran fácilmente. Cada uno ha revolucionado el pensamiento administrativo y han influido muy especialmente en países latinoamericanos como Colombia, el primero en los años 80, el segundo en los 90.

Michael Porter afirma que sólo a través de un conjunto integrado de selecciones basadas en las necesidades del cliente, con las cuales se construye la posición y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia, se puede permanecer en el tiempo. Desde esta perspectiva, las empresas deben encontrar la posición de mercado que las destaque y diferencie. (Alet Vilagínés, 1994)



Porter ha sido definido como el abanderado de la competitividad y en especial de la estrategia competitiva aplicada.

Peter Senge, por su parte, sostiene que sólo mediante el aprendizaje continuo las empresas pueden crear el futuro que desean y garantizar un posicionamiento sostenido. Solo las empresas que aprenden subsisten porque esta competencia les permite cambiar a la velocidad que el entorno lo exige. (Senge, 2000)

En la actualidad, las condiciones imperantes en el entorno empresarial, tanto en el nivel nacional como internacional, han obligado a la gran mayoría de las empresas latinoamericanas a buscar soluciones que les permitan enfrentar los retos que ello implica. En este sentido el proceso de perfeccionamiento empresarial y de búsqueda de eficiencia y rentabilidad, ha constituido para las empresas un punto de partida, y ha sentado las bases para nuevos estilos de trabajo y dirección.

Este proceso implica que las empresas deben realizar su gestión de forma tal que satisfagan las necesidades y las expectativas de los clientes para vincular, así, el mercado a su oferta. Ello supone que las empresas tengan un amplio conocimiento de todos aquellos elementos que intervienen e influyen su proceso económico.

MICHAEL PORTER

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o los atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta del producto o de la empresa.

Esta ventaja es, pues, una superioridad relativa, establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una multiplicidad de factores que se pueden agrupar en dos grandes categorías

según la ventaja competitiva sea externa o interna. (Ansoff, 1984)

Es externa cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador. Esto puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su efectividad. De esta forma la empresa obtiene poder de mercado al estar en condiciones de hacer que el mercado acepte un precio de venta superior al de su competidor más cercano. De aquí surge la posibilidad de adoptar una estrategia de diferenciación.

La diferencia interna se apoya en una superioridad de la empresa en cuanto a los costos de operación, de administración del producto o del servicio que pueden proporcionar un costo unitario inferior al del competidor más cercano. Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad y por tanto de una mayor rentabilidad y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Esta estrategia de dominación a través de los costos pone de manifiesto el conocimiento y la tecnología de la empresa.

La competitividad de la empresa refleja obviamente el éxito de las estrategias gerenciales de sus ejecutivos, pero también la fortaleza y la eficiencia de aspectos tales como la estructura productiva de la economía nacional, las tendencias a largo plazo en la tasa y la estructura de las inversiones en capital, la infraestructura científica y tecnológica y otras externalidades de las que puede beneficiarse. Este hecho permite comprender, por ejemplo, por qué ciertas empresas y ciertos sectores productivos innovan más que sus competidores o por qué tienen su base de operación en un país y no en otro.

El papel de la ubicación de las empresas en la generación de ventajas competitivas se ha modificado radicalmente en la actual época de globalización acelerada de la economía mundial. Hasta hace poco, se consideraba que las ubicaciones de las empresas más

exitosas en el mercado internacional dependía de dónde éstas podían minimizar sus costos de manera ventajosa con respecto a sus competidores.

Esta estrecha correlación entre la ubicación geográfica de las empresas y su competitividad se viene profundizando con el avance de las tendencias mundiales de globalización acelerada. No obstante, la geografía económica en muchas partes del mundo todavía sigue en estado de transición. La relajación de las barreras al comercio y a la inversión es aún, comparativamente, reciente en muchos países. El TLC (Tratado de Libre Comercio) es un ejemplo de estos procesos. (Biasca, 1999)

Otro aspecto importante en un análisis de competitividad es el de las decisiones sobre los activos fijos que deben ser adquiridos, ya que estos determinarán la naturaleza de las operaciones y productos de una empresa durante los años futuros. Su elección refleja decisivamente el talento estratégico (en otras palabras, la capacidad de obtener ventajas competitivas) de la organización.

La competencia es clave para el éxito o el fracaso de las empresas. La competencia determina cuáles son las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. Una estrategia competitiva busca colocar a la empresa en una posición favorable dentro de un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. (Bittel, 1998)

Por lo tanto, la competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente: se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación entre grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa: accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, competencia, mercado y, por último, el gobierno y la sociedad en general.



Determinantes de la Competitividad Empresarial

Entre los factores que pueden determinar el crecimiento y la supervivencia empresarial se pueden citar la integración, la diversificación, el liderazgo en costos y el efecto de la experiencia.

El diseño de estrategias de marketing basado en estos factores, es fundamental para el logro de una gestión eficiente, y determina la oferta de la empresa.

La integración. Es una estrategia que adoptan las empresas para asegurarse el aprovisionamiento o para controlar una red de distribución. Este fenómeno ocurre principalmente en mercados con situación de oligopolio, o sea cuando hay muchos competidores y solo unos cuantos detectan el mayor porcentaje de ventas totales. (Cloke y Goldsmith, 2001)

Como parte de las estrategias de supervivencia y crecimiento de negocios, se pueden citar tres tipos de integración:

- La integración hacia arriba. Se trata de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.
- La integración hacia abajo. Su objetivo es asegurar el control de la salida de productos, determinante para el rendimiento de la empresa. Por ejemplo, una empresa de bienes de consumo, tratará de asegurar el control de la distribución mediante contratos de exclusividad y por el desarrollo de una red de tiendas propias, etc.
- La integración horizontal. El objetivo es reforzar la posición y la competitividad, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

Diversificación. Esta estrategia se justifica si el sector industrial donde está inmersa la empresa no presenta ninguna o muy poca oportunidad de crecimiento o rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte o porque el mercado de referencia está en declive.

Al igual que en la integración, se pueden considerar tres tipos de diversificación: concéntrica, pura y conglomeral. (Drucker, 1998)

- Diversificación concéntrica. Consiste en que la empresa busca añadir actividades nuevas o complementarias de las actividades que brinden ventajas tecnológicas y/o comerciales de su sector industrial y comercial.
- Diversificación pura. Consiste en que la empresa opte por actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en lo comercial.
- Diversificación conglomeral. Se suele producir por un proceso de crecimiento externo, a través de absorciones y fusiones más que por crecimiento interno.

Liderazgo en costos y el efecto de la experiencia. La ventaja competitiva que detenta una empresa adquiere su poder de mercado no sólo por la presencia de un elemento diferenciador, sino también por la presencia eventual de una diferencia de costos unitarios. Los trabajadores cada vez se especializan más, adquieren mayor experiencia, hacen mejores cosas; consecuentemente los costos bajan.

Calidad Total como Fuente de Competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad. Estas circunstancias obligan a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central el elemento humano y desarrollando el trabajo en equipo para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y

de servicios en todo nivel, cada vez con mayor eficiencia, rapidez y calidad.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios enfocado hacia el cliente. (Fernández, 1995). Se puede concluir entonces que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Este concepto de competitividad lleva implícita la idea de excelencia, o sea, características de eficiencia y eficacia, posibles sólo con una adecuada planeación estratégica en la empresa y en cada uno de los subsistemas funcionales que la integran.

Cadena de Valor y Estrategias Genéricas

Michael Porter propuso el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. Este concepto radica en hacer un mayor esfuerzo para lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

Entre los procesos centrales se encuentran:

- Desarrollo de nuevos productos.

- Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto).
- Trámite de pedidos y de entrega.
- Servicio a clientes.

El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de todas estas actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la cadena de valor, cuyas metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios y definen la estrategia para lograrlas. (Palacios et al., 1998)

La Cadena de Valor como Instrumento de Análisis Interno

Partiendo del supuesto de que los compradores escogen la oferta que les proporcione un mayor valor neto, ¿cómo pueden las empresas identificar las fuentes de valor que proporcionan una ventaja competitiva? Porter propuso la cadena de valor, como instrumento de análisis interno.

La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Todas estas actividades suponen un





costo para la empresa y si el comprador está dispuesto a pagar por dicho producto o servicio un precio superior a este costo, entonces la empresa obtendrá un determinado margen o beneficio.

Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos grandes grupos:

1. Actividades primarias.
2. Actividades de soporte.

Las primeras son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, es decir, inputs de factores o logística interna y procesos de producción; y outputs de productos o logística externa, actividades de marketing y servicio postventa. (Porter, 1985)

Las segundas son actividades que hacen posible la realización de las actividades primarias y que permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las actividades de soporte se pueden distinguir las de infraestructura, las de recursos humanos, las de desarrollo tecnológico y las de abastecimiento, precios, diseño y elección del canal de distribución. (Porter, 1980)

La tarea de la empresa es valorar los costos y el rendimiento de cada actividad creadora de valor, así como la de sus competidores como punto de referencia, para buscar mejoras. En la medida en que la empresa realice una actividad mejor que sus competidores, alcanzará una ventaja competitiva. Pero no todas las empresas tienen la oportunidad de reducir costos o aumentar beneficios a través de la obtención de una ventaja competitiva. La solución está, pues, en identificar de forma periódica nuevas ventajas potenciales para obtener siempre un valor adicional sobre la competencia.

Porter enuncia, sobre la base de la ventaja competitiva detectada, cuáles son las estrategias básicas a considerar siempre que dicha ventaja competitiva sea defendible, y que

será por lo tanto el punto de apoyo de las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Las estrategias adoptadas generan una ventaja competitiva, que bien puede derivar de una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costo, o de un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precio.

Porter considera que existen tres grandes estrategias básicas frente a la competencia según el objetivo considerado cobra todo el mercado o un segmento específico y según la naturaleza de la ventaja competitiva de que dispone la empresa: una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto. Estas estrategias son:

1. Liderazgo o dominación a través de los costos. (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
2. Diferenciación. El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente.
3. Concentración. El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o diferenciación.

Estrategia de Liderazgo en Costos

Porter advirtió que había ciertas desventajas y peligros asociados al liderazgo de costos. Aunque normalmente un volumen elevado permite una reducción de costos, el ahorro no es automático, y los directivos de empresas competitivas en costos han de estar siempre alerta para asegurarse de que, efectivamente, se consiguen los ahorros prometidos. Los directivos tienen que estar atentos a la necesidad de retirar activos obsoletos, de invertir en tecnología y de gestionar la empresa teniendo siempre presente el nivel de costos. Finalmente, existe el peligro de que un recién llegado o un viejo competidor



imite la tecnología del líder o los métodos de control de costos y consiga ocupar la primera posición. El liderazgo en costos puede ser una respuesta eficaz a las fuerzas competitivas, pero no hay nada seguro.

Ventaja en Costo

La ventaja en costos es uno de los tipos de ventaja competitiva que puede tener una empresa. El costo es de enorme importancia para las estrategias de diferenciación, porque un diferenciador debe mantener una proximidad en el costo a la de sus competidores. A menos que el precio premio resultante exceda al costo de la diferenciación, un diferenciador no logrará un desempeño superior. El comportamiento del costo también ejerce una fuerte influencia en la estructura general del sector industrial.

La Cadena de Valor y el Análisis de Costos

El comportamiento de los costos de una empresa y su posición de costo relativo surge de las actividades de valor que esta empresa desempeña en una industria. Un análisis de los costos significativos examina los costos dentro de estas actividades y no los costos de la empresa como un todo. Cada actividad de valor tiene su estructura de costo y su comportamiento puede ser afectado por eslabones e interrelaciones con otras actividades tanto dentro como fuera de la empresa.

Definición de la Cadena de Valor para el Análisis del Costo

El punto de partida para el análisis del costo radica en definir la cadena de valor de una empresa y asignar costos operativos y activos a las actividades de valor. Los insumos comprados forman parte del costo de cada actividad de valor, y pueden contribuir tanto a los costos de operación (insumos de operación comprados) como activos (activos comprados).

Con miras al análisis de costos, la disgregación de la cadena de valor genérica en activi-

dades de valor individuales debería reflejar tres principios no excluyentes:

- El tamaño y el crecimiento del costo representado por la actividad.
- El comportamiento del costo de la actividad.
- Las diferencias de competidor al desempeñar la actividad. (Steiner, 1990)

Estrategia de Diferenciación

Porter sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo en costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido.

Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que la diferencien de la oferta de los competidores. Así, una diferencia acertada permite obtener beneficios superiores siempre que el mercado esté dispuesto a pagar un precio más alto. Esta estrategia implica además inversiones importantes en marketing operacional con el objetivo de dar a conocer al mercado las cualidades distintivas del producto. (Ware, 1998)

A diferencia de la estrategia del liderazgo en costos, en la que puede haber una sola empresa líder en costos en una industria, en el caso de la estrategia de diferenciación, en una misma industria puede haber muchas empresas diferenciadoras puesto que cada una de ellas puede hacer énfasis en un atributo que difiera de los de sus rivales.

Las características, el servicio y el carácter único que ofrece el diferenciador, que un día puede hacer que una empresa sea única, al día siguiente pueden haber cambiado. La característica única que ofrece el diferenciador puede pasar de moda. Las preferencias de los compradores también pueden cambiar. Finalmente, los competidores líderes en costos pueden llegar a conseguir imitar tan bien al diferenciador que consigan llevarse todos sus clientes.



Estrategia de Concentración

Con esta estrategia, la empresa se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo específico de compradores, sin pretender dirigirse al mercado total. El objetivo es asignarse un segmento de mercado restringido y satisfacer las necesidades propias de este segmento. Esta estrategia implica diferenciación o liderazgo en costos pero únicamente con respecto al segmento de mercado escogido. Permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento a que se dirige pero que son débiles con respecto al mercado total.

La elección de una u otra estrategia implica diferentes riesgos y formas de organización. Su implantación necesita de recursos y es fundamental la relación empresa-entorno para el logro de los resultados esperados.

El Tratamiento del Concepto de Valor

Resulta imposible tratar el concepto de valor sin hacer referencia a los clásicos, específicamente a Carlos Marx. Encontramos una conceptualización clásica en su trabajo *Salario, Precio y Ganancia* informe presentado por Marx en una de las sesiones del Consejo General de la Internacional en junio de 1865. En él se exponen por primera vez públicamente los fundamentos de su teoría de la plusvalía.

En este documento Marx plantea que "...una mercancía tiene un valor por ser cristaliza-

ción de un trabajo social. La magnitud de su valor o su valor relativo dependen de la mayor o menor cantidad de sustancia social que encierra; es decir, de la cantidad relativa de trabajo necesaria para su producción. Por lo tanto, los valores relativos de las mercancías se determinan por las correspondientes cantidades o sumas de trabajo invertidas, realizadas, plasmadas en ellas".

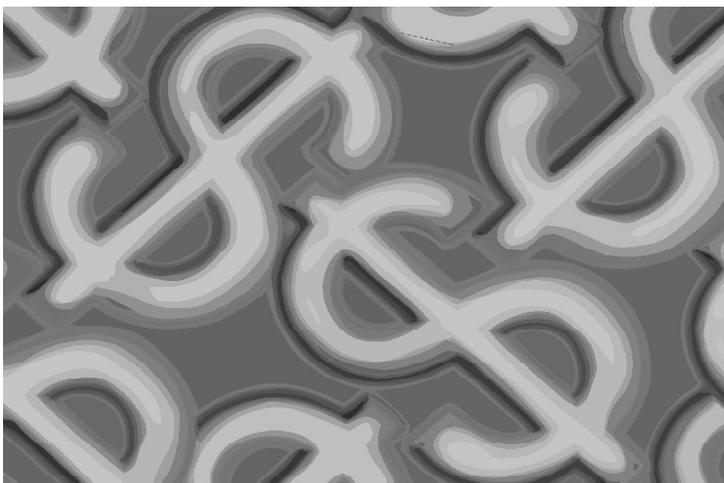
Teniendo en cuenta otros conceptos y manifestaciones económicas relacionados de forma directa con el concepto de valor, Marx plantea que los valores de las mercancías tienen una relación directa con el tiempo de trabajo invertido en su producción y una razón inversa con las fuerzas productivas del trabajo empleado, considerando la sustancia social común a todas las mercancías: el trabajo.

A partir de esta tesis el precio, como categoría económica, va a estar indisolublemente ligado al valor ya que de hecho el precio no es más que la expresión monetaria del valor. Todas las mercancías son consideradas como valores. ¿Por qué entonces muchas veces los precios del mercado exceden o se quedan por debajo del valor o del precio natural?

En una época anterior Adam Smith explicaba este hecho de la siguiente manera: "El precio natural es algo así como el precio central, hacia el que gravitan constantemente los precios de todas las mercancías. Diversas circunstancias accidentales pueden hacer que estos precios excedan a veces considerablemente de aquél, y otras desciendan un poco por debajo de él. Pero, cualesquiera que sean los obstáculos que les impiden detenerse en este centro de reposo y estabilidad, tienden continuamente hacia él."

A partir de estos conceptos se puede entonces hablar del valor de las mercancías o productos desde una óptica que permita la rentabilidad en el proceso de gestión empresarial y la plena satisfacción de los clientes o compradores, en pleno acuerdo con los planteamientos y reflexiones de Carlos Marx sobre el tema.

Según Philip Kotter, el valor recibido por el cliente es la diferencia entre los valores po-



sitivos y negativos que proporciona un producto y para demostrarlo lo hace basándose en aquellos factores que determinan el valor añadido para el cliente.

Entre los valores positivos están: el valor que proporciona el producto, el valor de los servicios, el valor del personal que ha intervenido en la producción y en la realización de los servicios y el valor de la imagen de la empresa o marca del producto.

Entre los valores negativos se encuentran el precio, ya que toda adquisición de un producto o servicio representa el desembolso de determinada suma de dinero, el tiempo empleado, la energía y los llamados "costos psíquicos". (Senge, 1997)

Bajo esta perspectiva se supone que el cliente tiende a elegir el producto cuya suma de valores positivos sea mayor considerando el total de los valores negativos que él mismo tiene. Esto supone que la estrategia adoptada debe estar encaminada a ofrecer al cliente una suma mayor de valores positivos que de valores negativos. Para lograrlo es necesario conocer a profundidad el segmento o los segmentos sobre los que la empresa actúa y cómo los clientes definen el valor. Sobre esta base, el análisis de la cadena de valor de la empresa permitirá una gestión más eficiente de aquellos elementos considerados fuente de ventaja competitiva y concentrar recursos para eliminar las debilidades detectadas. Por otro lado, el análisis de la cadena de valor del cliente permitirá adecuar la oferta de la empresa a las necesidades y expectativas del mismo, incrementado así el valor del producto o servicio para el cliente. Estos planteamientos coinciden con los de M. Porter, para quien, en términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Para las empresas debe ser una meta crear un valor para los compradores que exceda el costo de su producción y debe ser usado en el análisis de la ventaja competitiva, al igual que el costo, ya que muchas veces las empresas elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación, y esta no debe ser la vía.

PETER SENGE

Todas las organizaciones son capaces de aprender. De acuerdo con Senge, la creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco disciplinas de aprendizaje, que constituyen programas permanentes de estudio y práctica.

- Dominio personal. Aprender a expandir la capacidad personal para obtener los resultados que se desean, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a alcanzar las metas elegidas.
- Modelos mentales. Reflexionar continuamente y mejorar la imagen interna del mundo, para determinar de qué manera se modelan los actos y las decisiones.
- Visión compartida. Elaborar un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear, y de los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo.
- Aprendizaje en equipo. Transformar las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual.
- Pensamiento sistémico. Desarrollar un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los diferentes sistemas. Esta disciplina permite modificar los sistemas con mayor eficiencia y actuar acorde con los procesos del mundo natural y económico.

Compromiso Mutuo

“Es necesario comprender que para aprender, las organizaciones deben permitir que sus ámbitos se pueblen de personas inteligentes y motivadas.”

En las estructuras jerárquicas tradicionales, las personas esperan siempre que el patrón



llegue y les diga lo que tienen que hacer. Hay un sentido muy franco de responsabilidad mutua. El patrón define los objetivos y las personas no tienen que responder por los resultados. Si los resultados son malos, la culpa es del patrón. Por lo tanto, resulta claro que las personas no se sentirán muy inspiradas en el trabajo, si éste se restringe a alcanzar las metas que otros definieron. Por otro lado, el director también tiene sus responsabilidades y la obligación de establecer objetivos.

La cuestión es la siguiente: ¿qué proceso elegir para alcanzar los objetivos construyendo un compromiso mutuo con los empleados, con algún grado de negociación? Si la gerencia define objetivos más elevados, las personas determinarán objetivos más exigentes. Pero, ¿sabrá el director si lo que pasa en la organización está acorde a lo que pasa en el mercado? Esto depende, en gran medida, de la solidez de las relaciones establecidas en la empresa. Si se construye a través del aprendizaje conjunto.

Es verdad que el aprendizaje requiere compromiso, pero también se necesitan competencias que revelen que las capacidades fundamentales de aprendizaje en el trabajo inciden en el tratamiento de temas complejos. Para que eso ocurra, las personas deben tener autoconciencia de su pensamiento y cuestionar, continuamente, sus presunciones. Este tipo de competencias necesitan ser desarrolladas a lo largo del tiempo.

Muchas veces, cuando copiamos, no nos va bien. Es muy difícil para una persona copiar a otra. No es posible que alguien tome un violín y comience a tocarlo, sólo por haber visto a otra hacerlo. El proceso de aprendizaje se da a lo largo del tiempo. Copiar es un atajo, pero raramente produce un aprendizaje significativo. No se puede reducir el proceso de prueba y error y de experimentación y, desde ahí, construir nuevas capacidades.

Decir con esto que no se deba aprender de otras personas es muy radical, pero el éxito del aprendizaje depende siempre del nivel de compromiso de la persona y de su oportunidad para practicar. Entonces, ¿qué nos impide innovar y avanzar? Para transponer esta

situación, tenemos que preguntarnos lo siguiente: ¿Qué quiero cambiar? ¿Qué es importante para esa persona? ¿Cómo puedo mover la energía de las personas para pensar en aquello que realmente quieren, desean y se interesan? ¿Cuál es el propósito del negocio, cuáles son sus problemas actuales y sus límites? Sólo respondiendo a estas preguntas, dentro de la realidad de cada organización, se enrolan las personas al nivel de sus equipos de trabajo.

Innovación y Responsabilidad

En el caso de la innovación de producto, ésta sólo se justifica si el mercado la absorbe. ¿Este mismo principio se aplica igualmente a las inversiones en el ambiente y en lo social?

Mucho de este proceso depende de las preferencias sociales. Si las personas no se interesan y sólo compran un producto amigo del ambiente, si cuesta lo mismo que otro que no lo es, será muy difícil que la empresa obtenga rentabilidad. No hay duda de que necesitamos productos que utilicen menos energía y que, una vez consumidos, sean devueltos al productor para ser reciclados.

Este proceso de transformación involucra dos grandes etapas. En un principio las empresas se van a concentrar en la reducción de costos para aumentar la eficacia de la utilización de los recursos de producción. Actualmente, muchos de los procesos perjudiciales para el ambiente parecen ahorrar dinero, pero, en realidad, provocan mucho desperdicio.

La segunda fase sobrevendrá cuando se creen productos que todavía no existen, nuevas imágenes en el mercado, nuevas relaciones con los clientes y un nuevo tipo de credibilidad empresarial, en buena parte apoyada en la protección del medio ambiente. Tomemos como ejemplo los automóviles. Hoy es totalmente posible crear un auto que consuma 4 litros cada 100 km y con la misma tecnología y desempeño de los modelos existentes en el mercado. Pero el desarrollo de estos modelos exige una inversión considerable y las grandes empresas se orientan a la economía de escala, lo que implica producir miles de automóviles. De entrada, esto

parece una inversión prohibitiva. Tal vez el liderazgo en la fabricación de estos nuevos vehículos surja en empresas más pequeñas, donde se realizan inversiones en menor escala y se pueda, de esta manera, demostrar que el mercado aprecia los productos amigos del medio ambiente.

Probablemente las grandes empresas pasan de líderes a seguidoras como consecuencia de no arriesgar la realización de grandes inversiones. Muchas personas estarían contentas si compraran un auto que consumiese 4 litros para hacer 100 km comparable a los modelos tradicionales. El asunto es cómo ofrecer esos autos y demostrar que hay demanda.

En cuanto hace a la responsabilidad social, ¿qué ventajas estratégicas presenta este factor para una empresa?

La ventaja inmediata es que pasa a ser honesta. Hoy la gran mayoría tiene que mentir en todo momento. Es contradictorio que las empresas afirmen que desean que su personal se sienta comprometido, motivado e identificado con su trabajo, cuando, en realidad, la actividad laboral sólo sirve para hacer dinero. Los seres humanos interesan más que sólo fabricar dinero y por eso, básicamente, nos mentimos a nosotros mismos.

Si los grupos empresariales no asumen esas responsabilidades, serán vistos con gran desconfianza por la sociedad. El enorme crecimiento de las ONG's surge como respuesta al abuso de poder de los grupos económicos. Organizaciones como Green Peace tienen un impacto enorme, son muy influyentes porque sacan partido de las sospechas que despiertan los grandes grupos económicos. Las ONG's representan un proceso de equilibrio natural en la sociedad. De hecho, seguirá existiendo una guerra entre las ONG's y las grandes empresas, en tanto éstas no aprendan que la vida será mucho mejor para nosotros, que la humanidad será más feliz y mucho mejor a nivel productivo y financiero, si el ambiente fuera preservado y el medio social desarrollado. Esto no es idealismo, es el nuevo sistema que deberá nacer para que la humanidad no se autodestruya.

No se puede cambiar una mentalidad, pero se puede crear una nueva. Supongo que hay muchas personas que siguen pensando que el jefe es el único que debe mandar en una organización. Es como una criatura en la escuela: existe alguien responsable por todo lo que sucede en el aula, el profesor. Es un concepto que inculcado desde la más tierna edad. Por ese motivo es que vemos a los CEO's (Chief Executive Officers) como seres "iluminados" que conducen el cambio. Mas el problema radica en la creencia de que la persona que está en la cima es la única que puede conducir el proceso de cambio.

La forma de cambiar ese proceso de pensamiento es poner al desnudo las limitaciones del mismo. ¿Cómo podemos ordenar a una persona que cambie los valores de otra? Eso no sucede, nunca sucede. Los seres humanos son autónomos y no se puede forzar a alguien a cambiar sus valores. Cuando eso ocurre, las personas tienden a reaccionar como siempre lo hicieron. Por eso la gestión desde arriba tiene que encontrar una forma de equilibrar el proceso de cambio con equipos locales provenientes de distintos sectores de la organización, agregando sólo alguna coordinación en el proceso.

Éste tiene mucho que ver con el tipo de relaciones de confianza y de responsabilidad que se establecen en las organizaciones. Primero, no hay una fórmula. La expresión "crear el cambio" es incorrecta, porque da la impresión de que alguien lo va a hacer en vez de la propia persona. Las cosas cambian siempre, los sistemas vivos cambian continuamente. No es necesario crear cambio.

Lo que se hace es trabajar duramente para que el cambio no ocurra: tenemos miedo y esperamos siempre que el patrón nos diga lo que tenemos que hacer. Estas son actitudes que impiden los cambios. Las organizaciones están llenas de ideas. Los seres humanos tenemos montones de ideas para hacer las cosas de manera diferente. Entonces, ¿qué nos impide innovar y avanzar?

Para transponer esta situación, tenemos que preguntarnos lo siguiente: ¿Qué quiero cambiar? ¿Qué es importante para una persona?



¿Cómo puedo mover la energía de las personas para pensar en aquello que realmente quieren, desean y se interesan? ¿Cuál es el propósito del negocio? ¿Cuáles son sus problemas actuales y sus límites?

Sólo respondiendo a estas preguntas, dentro de la realidad de cada organización, pueden las personas integrarse a sus equipos de trabajo. Pero esto implica una estructura que valore a todas las personas en la empresa.

Senge sugiere que las empresas latinoamericanas deben abolir sus modelos paternalistas, tradicionalistas y jerárquicos. Hay que dejar de pensar que a las empresas las dirigen sólo unos pocos. Los líderes de hoy deben cambiar de actitud, transformarse en diseñadores, instructores y servidores. Para Senge la clave no está en lograr la estrategia exacta o exitosa sino en promover el pensamiento estratégico. La rapidez del aprendizaje puede convertirse en la única fuente sostenible de ventajas competitivas.

CONSIDERACIONES

Tanto Porter como Senge coinciden en que a través del desarrollo del pensamiento estratégico y la búsqueda de fuentes sostenibles de ventajas competitivas, que posicionen las empresas y permitan diferenciación el mercado, se puede lograr un desempeño coherente durante largos períodos que garantice su crecimiento.

Frente a la globalización en Latinoamérica las empresas, en especial la Pymes, necesitan con urgencia adoptar cambios significativos tanto en su forma de pensar como de actuar y desarrollar organizaciones capaces de aprender y apropiarse de la filosofía basada en el empleo de la cadena de valor para lograr la competitividad.

BIOGRAFÍAS

Michael Porter. Ph.D., Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional.

Autor de 16 libros y más de 60 artículos. Su libro, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores), publicado en 1980, ha sido reeditado 53 veces y traducido a diecisiete idiomas. Su libro complementario del primero, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Ventaja competitiva: crear y mantener un desempeño superior), publicado en 1985 ha sido reimpresso 32 veces. Su libro, *On Competition* (Acerca de la competencia), publicado en 1998, incluye once artículos publicados en la revista Harvard Business Review, así como también dos artículos completamente nuevos: *Clusters and Competition* (Los conglomerados y la competencia) y *Competing Across Locations* (La competencia entre localidades). El artículo que en 1996 publicó en la revista Harvard Business Review titulado: *What is Strategy?* (¿Qué es la Estrategia?), ha sido la base para otros de sus libros sobre estrategia empresarial.

En *The Competitive Advantage of Nations* (La Ventaja Competitiva de las Naciones), desarrolló una nueva teoría que ha guiado la política económica en muchas partes del mundo, sobre cómo compiten las naciones, las provincias y las regiones y cuáles son las fuentes de su prosperidad económica.

El profesor Porter ha sido asesor sobre estrategia competitiva de destacadas empresas tales como AT&T, Credit Suisse, First Boston, DuPont, Edward Jones, Procter & Gamble y Royal Dutch Shell. También ha sido miembro de las Juntas Directivas de Parametric Technology Corporation, R&B Falcon Corporation, y ThermoQuest Corporation. Ha sido consejero en estrategia en organizaciones comunitarias como el Brigham & Women's Hospital, el Instituto de Arte Contemporáneo, y de la cadena de televisión pública WGBH, entre otras.

En Colombia en 1994 fue contratado para diagnosticar el nivel competitivo de Colombia y establecer el grado de competitividad sectorial en las regiones del Suroccidente, Centro y región del Oriente, de los cuales existen documentos recopilados por la Cámara de Comercio.

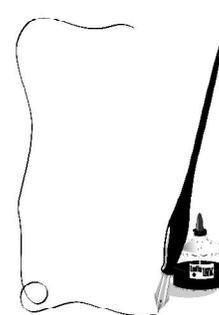
Peter Senge. Ph.D. Recibió de la Universidad de Stanford (Stanford University) su B.S. en ingeniería, y un M.S. en modelos de sistemas sociales y del Instituto Tecnológico de Massachusetts - MIT recibió su Ph.D. en Administración. Peter Senge se ha dedicado en los últimos 25 años a revitalizar y a transformar algunas de las más renombradas organizaciones mundiales.

Senge ha dado numerosas conferencias alrededor del mundo, traduciendo las ideas abstractas de la teoría de sistemas en herramientas para la mejor comprensión de los cambios económicos y organizacionales. Sus áreas especiales de interés se enfocan hacia la descentralización del papel de liderazgo dentro de las empresas, de tal manera que se aproveche el talento de la gente para trabajar productivamente hacia objetivos comunes.

Senge da a los valores humanos el papel fundamental que le corresponde en el lugar

de trabajo, enfatizando que la visión, el propósito, la reflexión y el pensamiento sistémico son esenciales en aquellas organizaciones que quieran desarrollar toda su potencialidad. Ha trabajado con líderes del sector empresarial, académico y del gobierno.

La quinta disciplina toca profundamente un nervio dentro de la comunidad empresarial y académica, al introducir la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje y los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, la maestría personal y el pensamiento sistemático. Desde su publicación, se han vendido más de 750.000 copias. En 1997, Harvard Business Review lo identificó como uno de los libros sobre administración más influyentes en los últimos 75 años. Destacadas publicaciones periódicas como *Business Week*, *Fortune* y *Fast Company* han publicado elogiosos artículos sobre la obra de Senge y la de sus colegas en M.I.T y en la Society for Organizational Learning-SOL.



BIBLIOGRAFÍA

Alet Vilaginés, Josep. (1994) *Cómo obtener clientes legales y rentables*. Marketing relacional. Josep Alet i Vilaginés. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 190p.

Ansoff, H. Igor. (1984) *Implanting Strategic Management*. Igor Ansoff. New Jersey, Prentice Hall.

Biasca, Rodolfo. (1999) *Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad*. Rodolfo Biasca. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 138 p.

Bittel L.; J. Ramsey. (1998) *Enciclopedia del management*. Lester Bittel y Jackson. Ramsey. España, Ediciones, Océano Centrum S.A., 198p.

Cloke, Kenneth; Goldsmith, Joan. (2001) *El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional*. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith.

Drucker, Peter. (1988) *Llega una nueva organización a la empresa*. Peter Drucker. Harvard, Ediciones Deusto Business Review.

Fernández, Enrique de Miguel. (1996) *Introducción a la Gestión*, Management. Enrique de Mi-

guel Fernández. Tomo I. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

Palacios, Ángela; Pontones, Vicente; Ramírez Miguel. (1998) *La Dirección estratégica un enfoque para su aplicación. Dirección por Objetivos*. Angela Palacios, Vicente Pontones, Miguel Ramírez. EMES.

Porter, Michael. (1985) *Competitive Advantage*. Michael Porter. New York, Free Press.

Porter, Michael. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Michael Porter. New York, Free Press.

Steiner, G. A. (1990) *Lo que todo director debe saber*. G. A Steiner. Mc Graw Hill.

Ware, John. (1998) *Los nuevos gurús de la gerencia y lo que están diciendo a los negocios*. John Ware. - Libro reproducido por el MES.

Senge, Peter. (1997) *La quinta disciplina*. Mc Graw Hill.

Senge, Peter. (2000) *La danza del cambio*. Mc Graw Hill.