

PROPÓSITO, RITMO Y HUMANIDAD

 DIEGO IGNACIO MONTENEGRO



VARIAS EMPRESAS SOBREVIVIENTES NO SE HAN PREGUNTADO CUÁL ES EL SIGUIENTE PASO PARA LOGRAR "VIVIR CON DIGNIDAD EMPRESARIAL"; Y, PEOR AUN, TRATAR DE DISEÑAR UN CAMINO HACIA LA SOSTENIBILIDAD.

El cambio ya estaba, la presencia de la pandemia a nivel global lo único que hizo fue acelerar la metamorfosis que comenzó años atrás. Las empresas siempre han requerido de un alto desempeño y eficiencia para crear valor; pero hoy, más que nunca, la velocidad es el tercer ingrediente de la receta. Una velocidad entendida como aceleración permanente y no como saltos discontinuos. Es decir, hay que ser ágil y hacer transformaciones radicales paralelamente en modelos, estructuras organizacionales, productos, canales de comercialización, comunicación y actividades clave; pero, sobre todo, la evolución se produce al colocar a las personas como el centro de la innovación. Si existe una lección que debemos llevarnos de un contexto tan caótico como el actual, es que el propósito futuro se impone sobre los beneficios en el corto plazo.

Muchas empresas no acaban de entender que la supervivencia es solamente el inicio de un nuevo ciclo. La "punta del ovillo". Varios sobrevivientes no se han preguntado cuál es el siguiente paso para lograr (al menos) "vivir con dignidad empresarial"; y, peor aun, tratar de diseñar un camino hacia la sostenibilidad. Es momento de abrazar la incertidumbre, y en medio de la confusión aprovechar la oportunidad para incorporar un nuevo diseño de trabajo para "elevar" a la organización a través de un cambio de mentalidad con un sistema operativo diferente. Si la complicación económica de corto plazo continúa por varios meses o años, será más complejo entrar en consciencia o dedicar algo de tiempo para pensar en el buen crecimiento. Entonces, hay que cuestionarse si lo más lógico sería la re-inversión del negocio para evitar una muerte lenta. Para esto, se requiere tomar decisiones,

pero decisiones rápidas. Esto no es fácil, cuando se ha priorizado como estilo de vida la búsqueda de estabilidad sobre la innovación. Hay algunas interrogantes que requieren respuesta inmediata en la crisis actual: (1) ¿La organización tiene realmente una estrategia o ejecuta una operación reactiva?; (2) ¿Tiene una causa para continuar en la pelea o una creencia profunda que le impulse a seguir adelante?; (3) ¿Existe un liderazgo virtuoso, con conductas que permitan escoger las elecciones clave para la nueva estrategia?; (4) ¿Las personas, la creatividad e innovación, la responsabilidad social y la ética ocupan un sitio predominante en la cultura empresarial?; (5) ¿Se es capaz de generar "alianzas impías", rompiendo viejos paradigmas respecto a con quién hay que asociarse o quién puede ayudar a gobernar el caos?; (6) ¿Se han planteado varias hipótesis críticas a comprobar en el futuro?

(7) ¿Cuáles son los proyectos de largo, mediano y corto plazo que permitirán conseguir los objetivos?; (8) ¿Cómo se van a escalar los proyectos para que tengan resultados en el presente pero también en el futuro?; (9) ¿Existen equipos de trabajo que puedan actuar rápidamente?; y, (10) ¿Se tiene enfoque, confianza y compromiso con las personas para desarrollar innovación de manera distinta al paradigma actual? Es un ejercicio de entender que no solamente se necesita una nueva armadura para enfrentar el futuro, sino también distintas armas. Si las respuestas no tienen contestación clara, si el sentimiento es que se sigue haciendo lo mismo, que las personas tuvieron un apasionamiento fugaz por el cambio pero que comienzan a relajarse y regresar a la zona confortable, lo más seguro es que el fin esté próximo o que la destrucción de valor sea progresiva.

Todo depende de lo que se quiera lograr. Si la intención es solamente pagar las cuentas al final del mes o hacer lo mínimo necesario, tal vez se consiga. Si la meta es crecer, impactar, innovar y, como consecuencia, cambiar la estructura de la sociedad generando mayores oportunidades, la decisión de re-inversión es inmediata.

Así como las grandes mentes no dejaron de pensar durante la pandemia, las grandes empresas no pararon de realizar proyectos impresionantes. Mercedes Benz acaba de presentar al mundo su modelo AVTR inspirado en las criaturas de la película AVATAR. Más allá de ser un automóvil inteligente, es un elemento sensitivo: parece respirar, cambia de color de acuerdo a las circunstancias, entiende al conductor; es un gran paso para lograr un interfaz cerebro – máquina. Pero, sobre la tecnología, existe un compromiso del equipo de personas para conseguir un concepto fuera de serie,

LA NUEVA ERA EXIGE UNA CREACIÓN CONJUNTA CON LAS MÁQUINAS, PERO TAMBIÉN QUE EL PROCESO TRANSFORMADOR SE PUEDA LOGRAR EN UN ENTORNO MÁS HUMANO...



adelantándose a las necesidades futuras de los compradores. Mercedes Benz no sólo está fabricando un producto de alta funcionalidad, está haciendo realidad su propósito con una estrategia de creación de valor a través de un distintivo liderazgo transformador. Además, abre las posibilidades para que otras marcas puedan incorporar buenas prácticas y se logre masificar la oferta hacia otro público. No se trata solamente de un bien para un nicho de mercado, es una escuela de aprendizaje estratégico. Independientemente del tamaño de la organización, la única forma de prepararse para la llegada de diferentes eventos que pueden

alterar la "normalidad", es luchar contra la esclavitud del pasado. Posiblemente no se puede conseguir la escala y velocidad de toma de decisiones que tienen los algoritmos de la inteligencia artificial; pero siempre que exista una duda, el ser humano estará por delante para resolver cualquier problema.

La nueva era exige una creación conjunta con las máquinas, pero también que el proceso transformador se pueda lograr en un entorno más humano, conectando los avances tecnológicos con la justicia, y a la velocidad con la responsabilidad compartida. Al final, todo se trata de propósito, ritmo y humanidad. ■



DIEGO IGNACIO MONTENEGRO

Creador de metodologías para la innovación estratégica. Presidente de EmotionShare Corporation y Gerente General de la Universidad de Los Hemisferios en Quito, Ecuador.



Crédito fotografía pág. 1: Pixabay
Crédito fotografía pág. 2: Mercedes-Benz.com