

“ESTADO DE COMA” O TRANSFORMACIÓN

 DIEGO IGNACIO MONTENEGRO



“EL PRIMER PROBLEMA A ENFRENTAR ES SABER SI “LA CULTURA” ESTÁ CENTRADA EN SERES HUMANOS QUE PIENSAN Y SIENTEN; Y LUEGO, DESCUBRIR QUIÉNES SON LOS LÍDERES QUE VAN A SOPORTAR LA TRANSFORMACIÓN EN ESTAS AGUAS TURBULENTAS”.

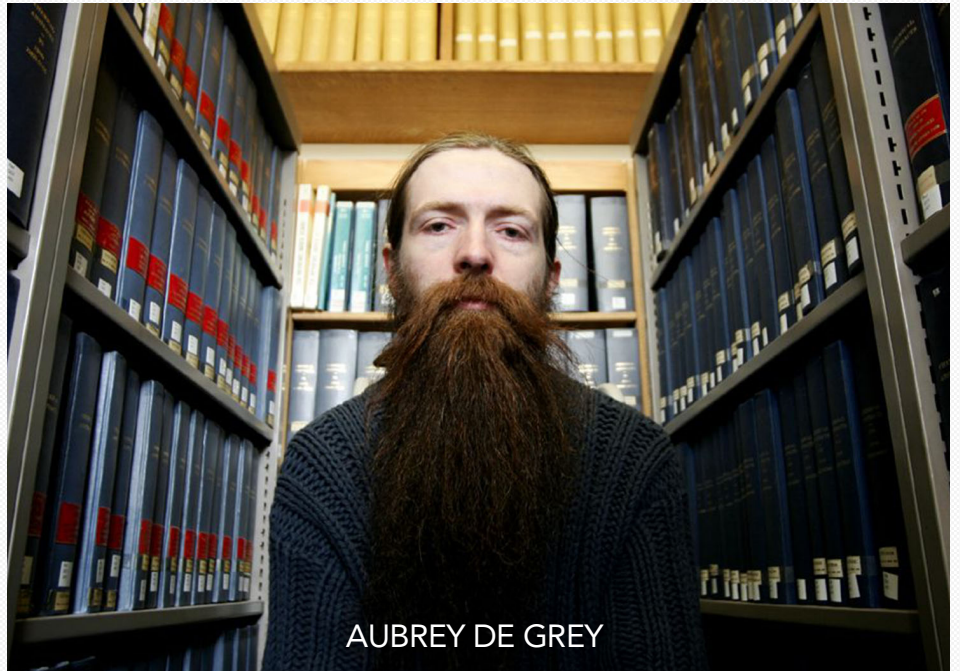
Transcurre el final del año 2020. Las organizaciones sobrevivientes a la pandemia mundial por COVID-19 siguen todavía en un permanente “estado de coma”, a pesar de haber intentado implementar todas las acciones emergentes posibles: recortes de inversiones, despido de personal, liquidación de inventarios, cobro de cuentas pendientes, reducción de horas de trabajo y control de gastos. Las empresas más activas han tratado de digitalizar procesos, acercarse a sus clientes a través de un canal virtual o modificar su logística de entrega. Todo parece depender de la velocidad de adaptación a un contexto inimaginable, pero repetible. Es así que, la pregunta clave que se deben hacer las organizaciones ya no es cómo se obtienen los resultados, sino, cómo se logra el enfoque correcto en la nueva realidad. Esto obliga, en primer lugar, a replantear el desafío y las metas estratégicas.

En el actual escenario, es necesario re-imaginar el largo plazo, y luego regresar del futuro al presente para planificar las acciones que se deben hacer para conseguir esos objetivos. Pero, el ejercicio de replantear el propósito es paralelo al de intentar mantener a la empresa funcionando, no se puede hacer lo uno después de lo otro. Entonces, ¿es fundamental re-inventar el actual concepto de negocio?, ¿se tiene que modificar profundamente el producto o servicio?, ¿es conveniente innovar el proceso?, y ¿las personas como van a cambiar para modelar la nueva realidad? En el corto plazo es poco probable que se consiga hacer variaciones profundas si no se cuenta con un sistema operativo fuerte, es decir, con una cultura empresarial en correcto funcionamiento. El primer problema a enfrentar es saber si “la cultura” está centrada en seres humanos que piensan y sienten; y luego, descubrir quiénes son los líderes que van a soportar la transformación en estas aguas turbulentas. El liderazgo en este

momento requiere de responsabilidad, integridad y humildad; pero también de comunicación auténtica, habilidad de negociación y coordinación impecable. La ética y la moral regresan con fuerza luego de décadas de priorización de las ganancias instantáneas, sin pensar en la armonía de un delicado sistema empresa – persona – medioambiente. *Drivers* como la creatividad, innovación, responsabilidad social, conservación de la biodiversidad... tienen que ser considerados como parte integral de la cultura empresarial, incluso con la misma relevancia de la tecnología 4.0. Estos *drivers* no son simples iniciativas o planes con un inicio y fin, concebidos dentro de algún área funcional. En esta lógica, los asesores independientes con conocimientos globales y específicos, juegan un papel preponderante para poner en marcha el proceso de transformación.

Su función es guiar a la empresa desde la perspectiva estratégica, cerrando "la brecha" para llegar al propósito esperado. Estamos en el inicio de un crecimiento radical del asesor experimentado, pero con una profunda convicción de hacer el bien a la sociedad. Es una mezcla que antes era poco entendida en el mundo de los negocios: personas - valores - estrategia - resultados. Hoy en día, las organizaciones que puedan implementar este ciclo, estarán indiscutiblemente mejor preparadas para la siguiente gran crisis.

Y en la búsqueda de una salida, el planteamiento de una propuesta de valor potente y a la altura de las circunstancias que se vienen, constituye el siguiente paso crítico. Siempre deberá prevalecer la simplicidad en lugar de la complejidad, la rapidez frente a la burocracia, la generación de una experiencia total sobre la falta de servicio hacia los consumidores. Hay que asumir riesgos reflexionados, pero la organización no puede caer en "parálisis estratégica" por indecisión. Es momento de identificar, preservar y replicar el talento de las personas para construir una nueva forma de trabajar conjunta con el crecimiento de los algoritmos de la inteligencia artificial. La experiencia adquirida por los seres humanos, debe facilitar la identificación de ideas, productos, servicios, tácticas y procesos que pueden ser automatizados para acelerar la implementación de la estrategia. Y esto no es consecuencia solamente de los efectos de la pandemia. El impacto de la tecnología ya estaba presente décadas atrás en países desarrollados; pero en otras zonas menos favorecidas, poco se consideraron estos supuestos para incorporarlos a la forma de pensamiento y actuación de las empresas. Los algoritmos de la inteligencia artificial han escalado tanto que la humanidad no logra asimilar lo que está pasando.



AUBREY DE GREY

“SIEMPRE DEBERÁ PREVALECER LA SIMPLICIDAD EN LUGAR DE LA COMPLEJIDAD, LA RAPIDEZ FRENTE A LA BUROCRACIA, LA GENERACIÓN DE UNA EXPERIENCIA TOTAL SOBRE LA FALTA DE SERVICIO HACIA LOS CONSUMIDORES”.

Las organizaciones siguen utilizando las viejas recetas para resolver los problemas de un consumidor que ya no existe. Mientras se masifican los automóviles autónomos, se come alimentos biotecnológicos y se construyen robots con capacidad de tomar decisiones (e incluso con la habilidad de intuir), muchos directivos siguen en "modo análogo", en "estado de reposo", implementando actividades destructoras de valor.

El futuro se presenta como un permanente desequilibrio. Los recursos tecnológicos van a ser inmensos, pero los biológicos escasos. Como resultado, muchos empleos se perderán debido a la automatización, y otros aparecerán por las nuevas necesidades de los consumidores y la capacidad creativa hombre – máquina.

Uno de los aspectos biológicos que más va a impactar en la sociedad moderna es la posibilidad de prolongación de la vida humana. Hace casi una década, el gerontólogo biomédico inglés Aubrey de Grey sorprendía con su "teoría del envejecimiento de los radicales libres mitocondriales" y su trabajo en la estrategia de reparación de los tejidos para rejuvenecer el cuerpo humano y, por lo tanto, alargar la vida sobre los 120 años. Si a los estudios de Aubrey de Grey le sumamos la secuenciación del ADN, la terapia genética y CRISPR (cortar, pegar y seleccionar los genes), lo que viene es realmente impredecible. Sí, la supervivencia empresarial es necesaria, pero ¿cuál es el siguiente paso urgente para crear un futuro más sostenible? ■



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: Infobae.com