

ESTRATEGIAS SOSTENIBLES DE FUTURO

Dirección, innovación y humanización

La batalla por generar organizaciones competitivas se ha tornado cada vez más compleja por lo que la capacidad de éstas para desarrollar proyectos empresariales con vocación de permanencia en el tiempo deberá estar ligada a una identidad propia con sentido de dirección y flexibilidad en la gestión, a una dinámica permanente de innovación y diferenciación, y a un contexto estructurado en torno a la comunidad de personas que conforman las mismas.

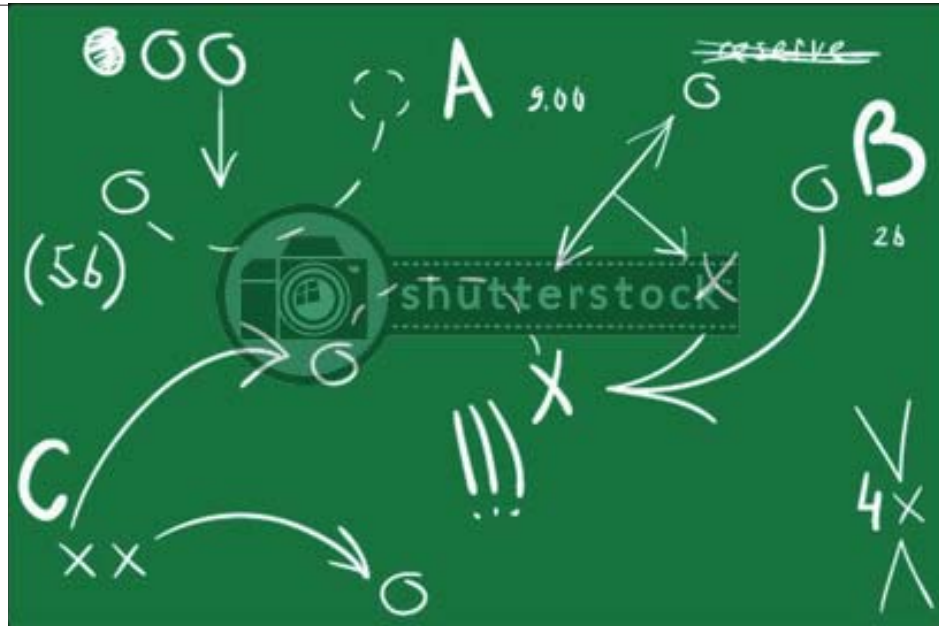
Los empresarios y directivos de las empresas de nuestros días afrontan permanentemente el reto de formular estrategias de crecimiento y sostenibilidad en un entorno altamente competitivo, en continua transformación y con una velocidad de cambio en mercados, geografías, comportamiento de los consumidores, tecnologías, intercambio de conocimiento o nuevos operadores en la mayoría de las industrias, sin precedentes en la economía mundial.

Por esta razón, los mecanismos para "hacer estrategia" están variando de forma constante. El concepto antiguo de planificación estratégica -cerrado, predictivo en comportamientos, lineal, etc.- se está convirtiendo en una reliquia del pasado. Las estrategias empresariales se estructuran más como hojas de rutas con apuestas estratégicas de largo plazo, pero con unas dosis enormes de gestión y adaptación permanentes. La flexibilidad estratégica se convierte, así, en un paradigma de gestión para la sostenibilidad y el crecimiento de los proyectos empresariales. Las organizaciones deberían, pues, desarrollar un enfoque más dinámico para la formulación estratégica y los líderes empresariales deberían buscar

flexibilidad y persistencia en la gestión de la organización. De esta manera, las organizaciones de éxito en el futuro serán aquellas cuyos líderes permanezcan congruentes frente a la incertidumbre, siendo capaces de manejar el cambio con efectividad.

Nuevos aires para la gestión empresarial

Un arte sofisticado; eso es en lo que se está convirtiendo la gestión empresarial de hoy en día, debido a que las reglas de juego de muchas actividades están permanentemente en transformación, la solidez de muchos de los líderes tradicionales de las industrias se resquebraja por la presencia de nuevos competidores que innovan en los modelos de negocio propios alterando sus pro-



puestas de valor y la forma de estructurarlas en la operativa diaria, los actores provenientes de economías emergentes no se contentan con incorporarse al entorno competitivo internacional, sino que lo cuestionan y lo perturban constantemente, la lucha por la atracción y retención del talento es una de las más intensas a nivel global. ¡Qué momentos tan maravillosos para la auténtica gestión empresarial y el desarrollo de estrategias de crecimiento sostenibles en el tiempo! Además, es en estos momentos de crisis o de desaceleración creciente que nos toca vivir, cuando la lógica y la praxis de

la dinámica empresarial requieren una mayor coherencia -este es uno de los principios fundamentales de la gestión empresarial-. Los sólidos proyectos empresariales de las empresas de referencia están fuertemente impregnados de un sentido de dirección de carácter quasi-permanente, de una serie de principios orientadores de la gestión consolidados, de una coherencia en el proceso de toma de decisiones instaurada en la orientación de la organización, donde el largo plazo tiene una primacía relevante frente al cortoplacismo que acompaña a muchas empresas en su gestión

ordinaria.

Modelos de Negocio

Como dice el Profesor Gary Hamel en su último libro "El Futuro del Management", la competencia futura se va a dar -fundamentalmente- en torno a los Modelos de Negocio, que es la forma de estructurar dichos elementos para configurar un proyecto único diferenciado del de los principales competidores. No existe ningún elemento más diferenciador en el nuevo contexto competitivo internacional que la existencia de un modelo de negocio propio que busque nuevos clientes o necesidades no atendidas de éstos con una propuesta de valor específica apoyadas en las personas y en su talento. En este sentido, las organizaciones más innovadoras que están formulando proyectos empresariales sostenibles en el largo plazo tienen una serie de características comunes que potencian su capacidad de competir: tienen horizontes temporales de actuación más largos que los de sus competidores; tienen una mayor focalización hacia el mercado y las necesidades no atendidas de potenciales clientes están basadas en unas competencias y capacidades básicas muy potentes (muy vinculadas a la estrategia y las operaciones de la compañía); las opciones

Las organizaciones de éxito en el futuro serán aquellas cuyos líderes permanezcan congruentes frente a la incertidumbre, siendo capaces de manejar el cambio con efectividad



Sabin Azua
Socio Director de B+I Strategy

de innovación son evaluadas más en función de su encaje estratégico y no tanto en relación con indicadores financieros; tienen una aproximación al mercado más de carácter experimental que analítico; tienen una mayor tolerancia al fracaso en sus esfuerzos de innovación; enfatizan mucho el aprendizaje de la experiencia; cada uno de los empleados sabe lo que la estrategia de la organización implica en su trabajo; los consumidores más sofisticados o la observación del comportamiento real de los consumidores se incorporan a los procesos de innovación en las primeras fases del proyecto; se estructuran unos sistemas de gestión de la innovación coherentes, etc.

Las personas en la organización

La forma en que estructuramos y gestionamos la participación activa de las personas en los proyectos empresariales condiciona fuertemente el cometido de las organizaciones. Yo considero importante procurar estructurar las organizaciones como Comunidades de Personas generando mecanismos de participación, responsabilidad, cooperación, atracción y retención de talento, que permitan configurar una identidad específica de la organización en un modelo de negocio propio e intransferible a otras organizaciones.

En las comunidades se produce un intercambio voluntario de colaboración entre los miembros que la conforman, se rigen por una serie de normas

y valores que se van adaptando como consecuencia del trabajo y la vida en común. En ellas, la capacidad de los miembros y su disposición a colaborar activamente con los demás es más importante que los cargos o absurdas descripciones muy detalladas de puestos de trabajo, tienen una escasa orientación al control, se mueven más por impulsos de la periferia que de su núcleo básico, tienden a favorecer la capacidad de relación humana y de enriquecimiento integral (afectivo, conocimiento, etc.). Las empresas más exitosas son las que adoptan un estilo de gestión basado en estos principios de actuación.

De hecho, las organizaciones estructuradas en torno a las personas son las que tienen un mayor potencial de desarrollo de estrategias empresariales sostenibles. Esto implica la existencia de un nuevo modelo de participación e involucración de las personas en las organizaciones, generando nuevos esquemas de propiedad, de gobernanza de las organizaciones, de gestión del talento y de intercambio del conocimiento en la organización. Debemos, pues, generar contextos favorecedores de la humanización de nuestras organizaciones que permitan el enriquecimiento de las personas, sin soslayar el desarrollo sostenible de la organización en el futuro.

En definitiva, podemos observar como está bastante extendido en la comunidad empresarial que la lucha por la atracción y retención del

talento va a ser una de las prioridades de gestión en los próximos años. Me parece que el éxito de las empresas en la lucha por la atracción y la retención del talento (que tendrá un significado radicalmente distinto de organización a organización) va a depender de la atracción de las empresas en base a la humanización de sus organizaciones, donde la persona sienta que es protagonista del futuro de la misma, en entornos donde la responsabilidad y la libertad no se excluyan mutuamente, donde la transformación empresarial sea continua y no traumática.

7 RASGOS DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIDO	Identidad claramente definida y diferenciada en el entorno competitivo.	1
	Apuesta permanente por la innovación.	2
	Decidido proceso de crecimiento e internacionalización.	3
	Intensificación de la apuesta por la acumulación y difusión del conocimiento.	4
	Permanente sentido de exploración y de curiosidad sobre nuevos mercados, productos y mecanismos de gestión innovadores.	5
	Estructuración organizativa como Comunidades de Personas.	6
	Red de colaboraciones y alianzas que potencien las capacidades internas de la organización.	7

Las organizaciones estructuradas en torno a las personas son las que tienen un mayor potencial de desarrollo de estrategias empresariales sostenibles