

HERRAMIENTAS DE GESTION BASADAS EN EL CONOCIMIENTO ¹

Gregorio Ramón Coronel Troncoso

Contador Público Nacional – Universidad Nacional del Litoral
Posgraduado en Sindicatura Concursal – Universidad Nacional de Entre Ríos
Profesor Titular de Costos por Concurso en la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad Nacional de Entre Ríos - Argentina
Dirección: Paraguay, n.188 - C.P.: 3100
Paraná - Entre Ríos – Republica Argentina
E-mail: tavogres@infovia.com.ar
Telephone: (54) (343-4342337)

RESUMEN

El trabajo propone para el debate, una docena de aspectos conceptuales que debieran adoptar para su gestionamiento las empresas que aspiren a lograr una posición competitiva permanente en esta era del conocimiento. Parte de establecer las características que debieran reunir las empresas orientadas al conocimiento y luego desarrolla tres fases, en cada una de las cuales detalla otras tantas herramientas conceptuales que deben incorporarse para lograr aquel resultado. Estas fases son: La de Anticipación (Desarrollo de Escenarios Futuros de Decisión, Dirección por Misiones, Foco en puntos de Control de la Cadena Productiva), la de Operación Interna (4 Bases del ADN Organizacional, Cambio y Liderazgo, Redes de Aprendizaje) y la de Relaciones con los Clientes (Técnica del Consumo Ligero, Conocimiento de mayores datos sobre los Clientes, Priorización – no excluyente -- del Crecimiento sobre la Rentabilidad) concluyendo que estos temas deben ser encarados por los especialistas de Costos y Gestión porque la productividad se alcanza con actividades realizadas inteligentemente.

Palabras-clave: Conocimiento. Gestión del conocimiento. Empresa orientada al conocimiento.

RESUMO

O trabalho propõe para debate uma dúzia de aspectos conceituais que deveriam ser adotados para administração das empresas que aspirem conseguir uma posição competitiva permanente nesta era do conhecimento. Estabelece as características que devem reunir as empresas orientadas para o conhecimento e desenvolve três fases, sendo que cada uma das quais detalha outras ferramentas conceituais que devem ser incorporadas para conseguir aquele resultado. Estas fases são: a da Antecipação (Desenvolvimento de Cenários Futuros de Decisão, Direção por Missões, Focos nos Pontos de Controle da Cadeia Produtiva), da Operação Interna (4 Bases do ADN Organizacional, Mudança e Liderança, Redes de Aprendizagem) e a de Relações com os Clientes (Técnica do Consumo Ligeiro, Conhecimento de maiores dados sobre os Clientes, Priorização – não exclusão – do Crescimento sobre a Rentabilidade). Conclui que estes temas devam ser encarados por especialistas de Custos e Gestão, porque a produtividade se consegue com atividades realizadas inteligentemente.

Palavras-chave: Conhecimento. Gestão do conhecimento. Empresa orientada ao conhecimento.

¹ Trabalho apresentado no IX Congresso Internacional de Custos, realizado em Itapema/SC - Brasil, no período de 28 a 30 nov. 2005.

ABSTRACT

The article proposes to discuss a dozen of conceptual aspects that companies aspiring to achieve a permanent competitive position in the present knowledge era should adopt for their management. It starts establishing characteristics that should be gathered by the knowledge-oriented companies and follows developing three phases which detail several other conceptual tools that should be implemented to achieve that goal. These phases are: Anticipation (Development of Future Decision Scenarios, Direction by Missions, and Focus on Control Points of the Production Chain), Internal Operation (The Four Bases of Organizational DNA, Change and Leadership, Learning Nets) and Customer Relationship (Lean Consumption Technique, Knowledge of principle data on the Customer, Prioritization – non-excluding— of Growth over Profitability). It concludes stating that these topics should be faced by the Cost and Management specialists because productivity is reached through activities carried out intelligently.

Keywords: Knowledge. Knowledge management. Knowledge-oriented companies.

1 INTRODUCCION

Este trabajo es una continuidad del que presentáremos junto con la Profesora Esther Sánchez, ante el VIII Congreso Internacional de Costos llevado a cabo en Punta del Este (ROU) en fines del año 2003 titulado: “El Analista de Gestión, la Gestión del Conocimiento y la Personalidad de las Organizaciones”. Allí propusimos los respaldos doctrinarios y herramientas que en nuestro criterio *debía incorporar necesariamente el Analista de Gestión* para ampliar la visión de su tarea y así estar en condiciones de evaluar de una mejor manera la influencia que los comportamientos e interacciones del capital humano tenían sobre los hechos ocurridos en cada unidad económica, a fines de poder interpretarlos de mejor manera al momento de formular las propuestas a la Alta Dirección que posibilitaran su corrección y/o mejoramiento, todo lo cual implicaba naturalmente visualizar y analizar la Gestión del Conocimiento.

En esta oportunidad, y atendiendo al tema central del Congreso, la propuesta consiste en formular algunas *herramientas conceptuales a emplear por parte de las Unidades Económicas* al fin de hacer más fluída la expresión del conocimiento y su gestionamiento, con el objetivo imprescindible de mejorar la posición competitiva de las mismas. Esto significa decir que en el entorno actual de negocios es necesario que una mejor Gestión del Conocimiento se constituya en “fuente de ideas” o soporte para lograr un desarrollo de las actividades con una mayor grado de aptitud y eficiencia, cuya repercusión natural será el mejoramiento de los procesos, una mayor productividad en el uso de los recursos económicos, disminución de costos y reforzamiento del perfil competitivo.

O dicho de otro modo: La competitividad actual exige costos lo más eficientes posibles. Estos costos eficientes, surgirán de las mejores prácticas o actividades. Estas mejores prácticas o actividades se logran mejorando el conocimiento individual y grupal. Para lograr este mejoramiento toda la organización debe impregnarse de conocimiento y aprendizaje, adoptando conductas que hagan habitual su incorporación, mejoramiento y transferencia interna y eventualmente externa. Es del caso señalar que, sobre todo en el ámbito de las medianas y pequeñas unidades, este tema se encuentra bastante lejos de constituir una aplicación generalizada. Pero por ello mismo, es muy propicia la indicación de algunos herramientas que puedan comenzar a ponerse en práctica para que intenten asumir los mismos postulados y formas de pensar y actuar que muchas de las grandes organizaciones, donde el desarrollo del conocimiento les ha dado provechosos y exitosos resultados. La

consecuencia final del proceso será una mayor valoración de la empresa, con todas sus positivas consecuencias.

Estas herramientas no necesariamente deben ser nuevas o innovadoras, pero sí adaptadas para las exigencias de los tiempos actuales, con el requisito común que, para desarrollarlas en las condiciones y con los resultados que expondré, será inevitable priorizar y poseer aptitudes, inteligencias y experiencias que se adquieren y retroalimentan en los procesos de aprendizaje continuo.

El trabajo lo desarrollaré a partir de establecer algunas caracterizaciones de las empresas denominadas “orientadas a la acción”, u “orientadas al conocimiento” y fijar posteriormente tres “momentos” donde creo que deben repercutir aquellas herramientas: El de la anticipación, el de la faz operativa interna y el de la faz correspondiente a la relación con los clientes.

2 ¿CUALES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA ERA DEL CONOCIMIENTO?

Esta parte del trabajo está dirigida a su estructura organizacional, su conversión en “empresa de conocimientos” y la adopción de las “cinco tecnologías”.

2.1 Su estructura organizacional

Para que una empresa pueda transformarse en “empresa orientada al conocimiento”, debe incorporar algunas características especiales. *La primera* es iniciar su camino hacia una nueva organización funcional. Drucker (2000, p.1) dice:

Dentro de veinte años, el arquetipo de gran empresa tendrá la mitad de niveles de dirección y tan sólo un tercio de los ejecutivos que hoy necesita. El trabajo lo realizarán especialistas agrupados en equipos con cometidos específicos que harán innecesarios los departamentos tradicionales. La coordinación y el control dependerán en gran medida de la voluntad de los empleados de autoimponerse una disciplina.

Y agrega que “detrás de estos cambios está la tecnología de la información [...]”. “Pero también usuarios con los conocimientos necesarios para transformar sus datos en información”. Es muy importante agregar que en el mismo texto, el autor menciona como referentes para observar a estos fines, a otras instituciones basadas en el conocimiento como los hospitales donde para cada paciente a tratar se constituyen equipos *ad-hoc* que en tiempo real definen no sólo el diagnóstico sino el tratamiento a dar para solucionar el caso, luego de lo cual se disuelven para abordar inmediatamente otro caso tal vez en equipos distintos pero con iguales objetivos.

Resulta claro advertir que para operar con semejante flexibilidad, cada uno de los componentes de la empresa debe reunir un conjunto de conocimientos de su tarea sumamente completos y significativos (Drucker los llama “trabajador especialista”), al mismo tiempo que habrá en cada caso un coordinador del grupo como cabeza responsable del procedimiento particular a seguir. Y que todos deberán tener muy incorporados los objetivos generales de la organización, actuando en cada tramo de las tareas a abordar en forma consecuente para lograrlos en beneficio del conjunto, dentro de un sistema de motivaciones y compensaciones que le sirvan de intrínseco y fundamental apoyo. Aquellos responsables, por su parte, reportarán a unos pocos mandos intermedios cuando no directamente a la Alta Dirección, con lo cual se irá diluyendo la figura basada en la Teoría Clásica de la Organización.

Debo señalar que la transformación necesaria en la estructura y funcionamiento organizacionales, no ha de ser inmediata sino que se irá dando en los próximos tiempos, aunque llegará inexorablemente. Será fundamental para esto definir unos pocos objetivos e

internalizarlos y concretar una visión de conjunto compartida, sobre todo por los funcionarios de niveles destacados. Deberá también adaptarse la formación permanente de dichos cuadros y los de niveles inferiores, para asegurar reemplazos de igual calidad. Se podrán establecer jerarquías dentro de los grupos autónomos. Los especialistas deberán “auto motivarse” por el orgullo de sus conocimientos además de las retribuciones, como forma de compensar la falta de expectativas de un crecimiento dentro del antiguo organigrama.

Estamos indudablemente en las puertas de una nueva etapa evolutiva de la organización empresarial. No pueden ignorarse los riesgos y los interrogantes que esto plantea frente a la consolidada idea de la organización basada en la autoridad y el control que debe mutar hacia “la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento”.

Como refuerzo de esta idea, es interesante la opinión de Covey (2005) donde destaca, como diferencias de paradigmas entre las organizaciones de la era industrial y las de la era del conocimiento las siguientes:

- a) En las primeras se actuaba sobre las debilidades de las personas, en tanto en las segundas se concentra en los puntos fuertes de las mismas y las debilidades se tratan de compensar con las fortalezas de los demás;
- b) El liderazgo en aquéllas dependía de la posición en el organigrama, en cambio en las otras es el ejercicio de una opción personal distribuída desde la base hasta la cima de la organización. Es lo que este autor denomina “el hábito” que lo caracteriza como la intersección del conocimiento, la capacidad y el deseo o actitud. Esta coincidencia, cuando surge entre el individuo, el grupo y la empresa potencia las fortalezas en forma sinérgica y crea el clima para el desarrollo exitoso de los negocios. También es coincidente su opinión en el sentido que más que una autoridad formal, hace falta una autoridad moral para liderar grupos;
- c) La ejecución autoritaria de las jerarquías en las primeras generaba naturales resistencias al cambio. En las segundas, las personas son vistas desde la óptica emocional propia y naturalmente conectadas y comprometida con su tarea. Detalla como ejemplo elocuente de su posición, la acción de un fósforo con el que se puede encender una fogata, iluminar un cuarto que está a oscuras, o también provocar un incendio. Pero para que produzca cualquiera de estos efectos, primero “hay que prenderlo”.

Finalmente, rescato de dicho autor las condiciones básicas que deben promoverse en cada componente de la organización: “[...] disciplina en lo físico, visión y aprendizaje permanente en lo intelectual, pasión en el corazón, y conciencia en el plano del espíritu”.

2.2 Su conversión en “empresa de conocimientos”

La segunda característica es convertirse en “una organización creadora de conocimiento”. Nonaka (2000, p. 23) dice que “la empresa creadora de conocimiento se centra tanto en las ideas como en los ideales. Y ese hecho fomenta la innovación”. Agregando, “crear conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada una de las personas que trabajan en ella, mediante un proceso ininterrumpido de auto renovación personal y empresarial”. Afirma, con acierto, que la innovación no debe ser patrimonio exclusivo de los Departamentos de I+D, Planificación Estratégica o Marketing sino de toda la empresa mediante la vigencia constante de una conducta, un modo de actuar, una forma de ser donde todos son trabajadores del conocimiento, es decir todos son empresarios.

Ahora bien, para concretar lo anterior deben promoverse la formación de los dos tipos básicos de conocimiento: el explícito y el implícito. El primero es formal y sistemático, de

forma que puede transmitirse sin mayores inconvenientes. En cambio el segundo tiene mucho de cognoscitivo.”Consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan gravadas que consideramos como hechos ciertos, y por lo tanto no son fáciles de expresar”. Ambos deben ser naturalmente compatibilizados para generar mayores conocimientos a transmitir en la empresa. Considérese que el objetivo ideal es que los componentes técnicos surgentes del género implícito, generalmente informales, de gran importancia porque han sido acumulados a través de mucho tiempo y experiencias, deben ser transformado en género explícito para dotarlo de una formalidad y sistematización que permita su mejor aprovechamiento.

A partir de estas diferenciaciones y posibilidades, es posible articular espacios que creen conocimiento en una empresa mediante estas cuatro formas básicas de interrelación: De tácito a tácito, cuando una persona comparte su conocimiento tácito directamente con otra mediante la observación, la imitación y la práctica.; de explícito a explícito, cuando una persona acumula conocimientos explícitos de distintas vertientes para construir un nuevo conjunto de conocimientos; de tácito a explícito cuando las experiencias acumuladas pueden sistematizarse para ser transmitidas a otras personas; y de explícito a tácito cuando el conocimiento formal transmitido a toda la empresa, comienza a ser enriquecido por las experiencias de quienes lo ejecutan y en virtud de lo cual surgen nuevas ideas para realimentar el proceso de conocimiento. En mi criterio, sin perjuicio de la gran validez de estas cuatro formas, las dos últimas son de evidente mayor importancia por su gravitación extendida a toda la organización.

Tan relevante es la interacción de ambos conocimientos que Garvin (2000, p. 58) advierte que las ideas por sí solas no son suficientes y deja constancia de empresas que “han sido muy eficaces en el aspecto de crear o adquirir nuevo conocimiento, pero han tenido mucho menos éxito al aplicar ese conocimiento a su propias actividades”. Esto requiere precisamente un activo Gestionamiento del Conocimiento para lograr que el aprendizaje no sea casual, sino producto de procesos muy estudiados. Y propone apoyarse sobre cinco actividades principales:

- a) La resolución sistemática de de problemas, que incluye el uso del método científico para diagnosticarlos, la obtención de datos en lugar de suposiciones y el empleo de herramientas estadísticas simples para estructurar los datos y extraer conclusiones;
- b) Experimentación, que consiste en la búsqueda sistemática de nuevo conocimiento y su comprobación. Se diferencia esta fase de la anterior en que está motivada en horizontes de oportunidad y expansión y no en las dificultades del momento, debiendo implementarse programas de continuidad y proyectos de demostración de un punto concreto como herramientas tangibles de su concreción;
- c) Aprender de las experiencias del pasado, como una actitud sistemática de repaso de éxitos y fracasos anotados de forma que puedan ser accesibles para los empleados. La Dirección de la empresa debe *exigir* a sus funcionarios que revisen sus experiencias anteriores y las transmitan para formar una mentalidad donde se reconozca el valor del fracaso fructífero como contraste del éxito estéril;
- d) Aprender de los demás, en la seguridad que no todo el aprendizaje proviene de la reflexión y el autoanálisis. Es posible encontrar mejores ejemplos más allá de nuestras fronteras donde se verifiquen otras perspectivas que, una vez comparadas y comprobadas, permitan mejorar nuestro propio funcionamiento. Este proceso, conocido habitualmente como *benchmarking* no es, tal como dice Garvin, una especie de “turismo industrial” sino que involucra una mecánica donde se investiga a quien se vá a observar, la comparación de las diferencias con nuestros propios procedimientos, para luego implementar las visitas con fines precisos que permita obtener resultados para ser analizados;

- e) Transmisión del conocimiento. Este aspecto no precisa de mayor aclaración aunque no debe evitarse su mención porque es casi la clave de todo el proceso. Los medios a utilizar serán los que en cada caso den mayores resultados y los instrumentos adquieren una gran diversidad ya que los tradicionales (visitas e informes) no aseguran la más alta efectividad.

2.3 La adopción de las “cinco tecnologías”

La tercera característica, que la cito con la prevención que puede resultar ocioso hacerlo, es que la empresa adopte como políticas de su funcionamiento, las cinco tecnologías de Senge (1998) citadas en el trabajo de mi co-autoría mencionado al comienzo, a saber: a) Ejercicio del Dominio Personal por parte de sus integrantes; b) Los Modelos Mentales; c) La construcción de una visión compartida; d) El aprendizaje en equipo; e) El pensamiento sistémico.

Con estos puntos explicitados como requisitos básicos para el lanzamiento de una empresa hacia su identificación como perteneciente a las de la era del conocimiento, estamos en condiciones de abordar los otros aspectos referidos en este trabajo.

3 IMPACTO DEL CONOCIMIENTO SOBRE LA FASE DE “ANTICIPACIÓN” DE LA EMPRESA

En esta parte me referiré a herramientas conceptuales más específicas que, para ser implementadas, requieren como contenido esencial una adecuada incorporación y gestionamiento del conocimiento. Comenzaré por explicitar las que responden a la que he denominado fase de “Anticipación” de la empresa, es decir, donde se funda su cultura, formulan sus estrategias y definen objetivos a cumplir por la organización en su conjunto y por cada uno de sus integrantes.

3.1 La formulación de escenarios futuros de decisión

Un primer elemento del cual la bibliografía de Gestión no se ocupa habitualmente: La formulación de Escenarios Futuros de Decisión. Ante la aseveración generalizada que la única certeza del futuro es la incertidumbre, mucho se duda sobre si los mismos deben ser desarrollados y en tal caso cual es su grado de relevancia dentro del proceso de Toma de Decisiones. Mi posición es que, con los debidos resguardos y flexibilidad, los escenarios futuros deben ser preparados porque obligan a pensar en distintas alternativas que, sistemáticamente integradas en sus partes, arrojan seguramente diferentes resultados entre los cuales cooptará la Alta Dirección junto a sus funcionarios más relevantes para definir o redefinir el camino por el que han de transitar en los próximos tiempos. Además, resulta casi imposible imaginar la toma de decisiones, sin el conocimiento de un contexto determinado (independientemente del modo y contenido de su formulación) dentro del cual se supone que se desenvolverá la empresa en esos lapsos.

Al respecto, es importante la diferenciación que hacen Ocaña y Linares de Gullé (2001, p. 228) entre predicción, pronóstico y anticipación. Al primero se le adjudica como significado el anunciar algo que vá a suceder, lo que supone certeza. Al segundo una señal por donde se adivina una cosa futura, lo que indica adivinanza. Y entre medio de ellos, el tercer concepto definido “[...] como la fijación de un tiempo anterior (el hoy) al señalado (el futuro) para hacer alguna cosa. Aquí reside el verdadero valor de la formación de escenarios futuros de la decisión, ya que podremos elaborar, a través de una técnica, una información que nos permita explorar las posibilidades futuras basadas en indicios presentes”. Agregan que ello implica “[...] darle un marco temporal y ambiental para ubicar las alternativas y sus valores esperados, de tal forma que podamos ver a la escena con sus actores”.

Entran a jugar para estas formulaciones los respaldos que habitan en las aptitudes de cada uno de los invitados opinar sobre dichas predicciones. Sin duda que se revelarán componentes cognoscitivos y psicológicos como factores de influencia de las conclusiones que se vayan arrimando para conformar el contexto general. Aquí es donde toman significativa importancia la formación y transmisión de los conocimientos implícitos y explícitos repartidos en toda la organización, obtenidos no sólo de las experiencias propias, sino también de las ajenas. Las decisiones que se formulen podrán redactarse con apoyo de modelaciones matemáticas, pero a lo único que se puede aspirar a formular anticipaciones basadas en probabilidades. Las decisiones finales se elegirán utilizando el proceso racional producto del aprendizaje de la empresa, con la salvedad que esa racionalidad no es absoluta sino relativa, con lo que es posible hablar de decisiones basadas en una racionalidad limitada, cuya calidad será directamente proporcional al conocimiento acumulado.

Si bien es cierto que los documentos finales se exponen en términos cuantitativos y que las evaluaciones también contienen números, lo más destacado es apreciar que dichos números *deben saber usarse para formular y responderse preguntas importantes* entendiendo que ellos son el producto de elementos cualitativos, donde predomina el conocimiento. Slywotxky (2003, p. 61) se pregunta: “¿Cuántas personas realmente hacen las preguntas correctas sobre un plan empresarial...?”. Y se contesta afirmando “Es sorprendente observar cuántas personas en el mundo de los negocios no están acostumbradas a pensar de esta manera”.

3.2 Implementación de la “dirección por misiones”

Un segundo elemento importante para esta fase es la *Dirección por Misiones*, un modelo de gestión explicitado por Cardona y Rey (2005, p. 126). Desarrollado por oposición a la Dirección por Objetivos (DPO) donde los objetivos constituyen un medio para la maximización de utilidades, la Dirección por Misiones (DPM) no anula los objetivos sino que les dá una finalidad que los enriquece y orienta. Ello implica conseguir que todos los miembros de la empresa participen activamente de la misión, lo cual exige su amplia distribución para que llegue a todas las personas de la organización. El proceso comienza por definir, en cada nivel, como una “contribución que caracteriza su identidad”. Es decir el para qué de cada grupo que, adecuadamente entrelazado, dá lugar al para qué de la empresa. No hay una única misión, pero sí es necesario que cada misión sea parte de la identidad de quien la formula. Como dicen los autores, “En todo caso, una misión debe ser un reflejo del verdadero compromiso de la empresa, debe reflejar lo que la empresa es, y el modo en que contribuye a los diferentes *stakeholders* (grupos interesados)”.

Las misiones de cada nivel (denominadas “participadas” porque integran la misión general) se apoyan naturalmente en valores que son los criterios de actuación en el día a día para cumplimentar la misión. Si ésta se modifica, también deben cambiar aquéllos. Estos valores pueden ser genéricos o específicos y para que operen eficazmente la experiencia indica que no deben ser muy numerosos, no más de diez o doce. Las misiones también dan lugar a los objetivos y no al revés. La ejecución de éstos no es el fin último, sino que constituyen un medio para cumplir de mejor manera la misión en cada ejercicio. Se clasifican en objetivos de desarrollo, funcionales y del entorno de la misión.

El modelo prevé también un Mission Scorecard que, a diferencia del Balanced Scorecard, prioriza fundamentalmente los elementos intangibles por sobre los financieros y ambas herramientas sólo coincidirían si la misión principal trazada por la empresa fuera la maximización de beneficios, meta definitiva de los indicadores del BS. En la evaluación del desempeño, consecuentemente, asumen también gravitante importancia los aspectos cualitativos que son equiparables a los cuantitativos. Además de los resultados obtenidos, son tenidos en cuenta aspectos del comportamiento de los Recursos Humanos tales como la

colaboración con otros departamentos, la satisfacción de los clientes con ellos, o el desarrollo de determinadas habilidades relacionadas con el liderazgo. La retribución que se obtenga por una mayor performance no es observada como una negociación salarial, sino como un ejercicio orientado hacia el mejor cumplimiento de la misión. Tal como finalizan los autores: “Los individuos quieren entender la finalidad de la organización y saber como pueden contribuir, pero los directivos deben liberar y dar cauce a ese potencial”.

Este modelo de gestión, aún con las semejanzas que puedan observarse con otros modelos, realza como prioritaria la actuación de los que Drucker llama “trabajadores especialistas”, porque no otra cosa constituirán los empleados si se les permite tal grado de participación. Esta es una herramienta apropiada para motivar la adquisición de conocimientos y su interrelación contributiva con los fines de la empresa. Reitero que mi preferencia sobre otros modelos gestores, radica en el hecho que plantea un concepto mucho más abarcativo. Es más bien expansivo. La DPO plantea la consecución de objetivos más altos a través del tiempo como medio de asegurar un posicionamiento competitivo basado centralmente en la maximización de beneficios. En la DPM, dichos objetivos persiguen posicionar cada vez con mayor solidez la misión o el para qué de cada una de las partes de la organización que no necesariamente tiene que ser la obtención del lucro, aunque lo incluya, con todas las implicancias que ésto significa.

En esta misma línea de pensamiento, se ha expresado Wall (2004, p. 40) cuando señala su coincidencia con Porter en el sentido que se pierde el significado de la estrategia cuando se la asocia con una aspiración (“ser el primero”) o con una visión (“ser el mejor”) y destaca los errores que su experiencia le ha mostrado, tales como los desafíos planteados por pequeñas empresas exitosas contra grandes organizaciones que al contraatacar casi destruyen a las primeras, o lo que denomina “el síndrome del comprador arrogante” que se presenta cuando una compañía adquirente trata de imponer su propia cultura a la adquirida.

Frente a estos inconvenientes, propone la formulación de planes donde la Alta Gerencia o Dirección se concentre en formular estrategias generales “sobre la base de sus propias perspectivas y de la información proveniente de la gente de todo los niveles de la organización”. Esto significa flexibilizar y descentralizar los planes específicos que estarán a cargo de empleados de nivel más bajo, si bien es cierto que todo ello deberá estar adecuadamente controlado para evitar desvíos significativos, haciéndolo de esta forma compatible con un tipo de planificación más tradicional. Lo de improvisación está inserto en el hecho que al momento de las ejecuciones, si los empleados están imbuídos y comprometidos con las metas de la compañía, podrán improvisar en tiempo real la acción que entiendan más apropiada para adecuar la visión de la compañía a los cambios que se estén dando en el mercado y se espera de ello una respuesta más rápida y efectiva, sobre todo si se tiene en cuenta que la fijación de las metas ha sido acordada “ex-ante” entre los que trabajan en el terreno y el planificador formal.

Una vez más surge con toda claridad que para poder poner en práctica estas herramientas, la organización debe estar totalmente orientada por la convicción de la validez del conocimiento, su entrelazado horizontal y vertical, correlacionado con toda la Cadena de Valor e indiscutiblemente focalizada en el cliente como destinatario final de esos esfuerzos. La necesidad de los cambios para afrontar los nuevos tiempos se advierte que debe darse en la cima de las compañías. Peters (2004, p. 22) afirma que “los grupos son extraordinarios sólo cuando todos y cada uno de sus miembros son libres de dar lo mejor de sí. Lo mejor que puede hacer un líder es ayudar a sus miembros a descubrir su propia grandeza”. Y cree “[...] que el directorio debería tener, por lo menos, una leve semejanza con el mercado al que apunta la empresa”. Otra muestra de la imprescindible necesidad del conocimiento.

3.3 El foco en los puntos de control de la cadena de valor

Es oportuno destacar como uno de los aspectos centrales de la fase de Anticipación el que la Alta Dirección deba concentrar su atención y acopio de información (conocimiento) en el *establecimiento de los puntos de control* con vistas a generar rentabilidad por posicionamiento en la Cadena de Valor. Como dice Slywotzky (2003, p. 174), “la compañía que es dueña del punto de control marca el ritmo. Su plan comercial define el futuro. Los demás reaccionan, pero siempre un paso atrás”. Enfatiza que no existen puntos de control preexistentes y que, por el contrario, se han dado varios ejemplos de cambios en los puntos de control desde sistemas integrados a especialistas que controlan la acción. Todo (esto) esto tiene como materia prima el conocimiento.

En resumen, la fase de Anticipación no significa predecir el futuro, sino tratar de prever lo que vaya a presentarse y prepararse para confrontarlo. Que se puedan iniciar más pronto los nuevos negocios antes que moverse más rápido. De allí la necesidad de utilizar los Diagramas de Escenarios Futuros, la Dirección por Misiones y una Planificación Estratégica flexible como forma de abordarlos, reiterando que es imprescindible la formación en el conocimiento. Slywotzky menciona en su obra que el aprendizaje de la anticipación es tal vez la lección más difícil para los empresarios.

4 IMPACTO DEL CONOCIMIENTO EN LA FASE DE “OPERACIÓN” DE LA EMPRESA

Esta parte del trabajo está dirigida a las herramientas conceptuales que sugieren aplicarse para *ejecutar* los planes preconcebidos, con el agregado que se incluyen dentro de este último concepto las acciones de Investigación y Desarrollo (I+D).

4.1 Las cuatro bases del ADN organizacional

Así se titula el artículo de Neilson, Pasternack y Mendes (2004, p. 23), donde citan las experiencias desafortunadas de empresas que actúan sin correspondencia entre el organigrama y el Plan Estratégico. Es decir que lo planeado tiene luego serios desvíos producto que, por razones también allí detalladas, los distintos estamentos del organigrama no consiguen los resultados previstos. Las empresas no logran estructurar una organización capaz de poner en marcha lo planeado y, sobre todo, actuar eficiente y oportunamente, ante los cambios del entorno. Afirman que la titulación de ADN es buscando identificar las características de la idiosincracia de una compañía. Y, al igual que en el proceso molecular propio, proponen cuatro bases que, combinadas de distintas formas, definen los rasgos de una organización. Las mismas son:

- a) Estructura - que se ocupa de ubicar la cantidad de niveles que la integrarán buscando que su funcionamiento permita precisamente el enlace de su accionar con el plan maestro previsto. La observación ha indicado que es aconsejable reducir los niveles gerenciales y asignar más subordinados directos a cada gerente. La numerosidad de puestos más jerárquicos con menores empleados bajo su dependencia, ocasionaba que aquéllos dedicaran demasiado tiempo a informar y justificar su desempeño ante los Jefes Superiores, y a participar de decisiones operativas y tácticas de los operarios bajo su mando. Con la reversión estructural, coherente con la características señaladas en el punto 2.1. de este trabajo, es posible la mejor formación de grupos de trabajos especializados que reporten a menores Jefes, pero – ya dijimos - es ineludible que se trate de individuos compenetrados de la misión y objetivos de la empresa para asegurar el camino compartido de Estructura y Plan Estratégico;

- b) El esquema decisorio - propician que debe especificar con toda claridad quien tiene autoridad para tomar decisiones y cuales. Esto “da consistencia al organigrama y disipa cualquier duda en materia de responsabilidades”. No explicitar los derechos y responsabilidades genera confusión y ejecuciones estándar sub. Aquella conducta debe estar vigente en los niveles superiores y también en los grupos, con un especial cuidado cuando se tratan las decisiones críticas;
- c) Motivadores - aunque se trata de una temática conocida, de todos modos se debe insistir –también en coincidencia con lo desarrollado en el punto 2.1. de este trabajo- que los empleados deben tener claro lo que se pretende de ellos en relación con la visión de la empresa e información que refleje si esto se está cumpliendo, como la forma en que tal compromiso será recompensado. De lo contrario, la explicitación de misiones y objetivos, no pasará de ser una exhortación para alinearse tras ellos sin respuestas seguras. La exageración en las calificaciones, por ejemplo, desmotiva al igual que la información inentendible por razones de terminología, oportunidad, etc. Más aconsejable es la implantación de indicadores específicos para cada grupo que pueden ser “leídos” sin inconvenientes por los interesados en términos de los costos y beneficios que el accionar de ellos provoca sobre la empresa;
- d) Información - tal como se dijo anteriormente, este complemento es indispensable para afirmar o corregir el desempeño de cada uno de los empleados, en beneficio del grupo y la empresa que integran. El suministro de la información específica y apropiada para cada segmento de desempeño elegido en tiempo y forma, constituye un verdadero desafío para las empresas, pero las que lo logran alcanzan altos niveles de desempeño y adquieren por lo mismo una ventaja competitiva muy fuerte.

Finalmente, cabe aclarar que los cuatro puntos anteriores deben apreciarse en forma interdependiente: Para cambiar la estructura hacia una más dinámica y flexible, es necesario cambiar el esquema de decisiones. Y las decisiones eficientes sólo se logran con información confiable y oportuna proveída y leída por empleados altamente motivados e incentivados. Estos cambios no operan en el corto plazo, pero hay que iniciar el camino hacia ellos. El resultado es una empresa organizada para ejecutar, núcleo conceptual de una competitividad sustentable.

4.2 Cambio y liderazgo

Las empresas de la era del conocimiento saben muy bien que el cambio es continuo. Y en este sentido, es necesario aportar otras ópticas a las que tradicionalmente han regido las opiniones y acciones del mismo. Pascale y Sternin (2005, p. 57), desarrollan un esquema de facilitación de los cambios que modifica los esquemas tradicionales. Estos perseguían encontrar las razones últimas de los problemas mediante investigaciones profundas, llevadas a cabo por consultores externos o incorporar prácticas de otras empresas de mejor performance poniendo a cargo de las acciones a líderes internos. Los resultados no siempre se resolvían o se corregían parcialmente, con repitencia de esos mismo errores con el transcurso del tiempo. Los investigadores atribuyen ese comportamiento principalmente a dos hechos: a) Que las conclusiones obedecían a promedios que indagaban poco sobre situaciones expuestas en los trabajos, pero desviadas de la mayoría relevante de aquel “promedio”; y b) Que la preponderancia del líder hacía sentir como “ajena” a cada individuo la tarea del cambio.

En su reemplazo, proponen un proceso basado en los “desviadores positivos” - que tienen como característica trascendente precisamente un modo de actuar bastante alejado del “promedio”- e integrarlos a modo de evangelizadores que convencen al resto sobre los

beneficios que genera su actuación, apoyándose en demostraciones concretas, debidamente cuantificadas, fenómeno que – una vez aceptado y adoptado - multiplicaría los resultados positivos, los cuales serían vistos por la mayoría como el producto de esfuerzos “comunitarios”, más propios y por ende motivadores.

Respaldados por experiencias concretas que detallan como casos de desnutrición en Mali y Vietnam, aconsejan los siguientes pasos:

- a) Convertir al grupo en “gurú”, lo cual no significa neutralizar los líderes, pero sí hacer que la identificación del problema, su propiedad y acción permanezcan en la comunidad;
- b) Reformular el problema mediante los hechos, en la seguridad que las definiciones convencionales de los problemas, conducen a soluciones convencionales. En el esquema de “desviación positiva” se parte de la presentación convencional del problema, pero a continuación se investiga si no existen excepciones a la norma, personas que trabajando en las mismas condiciones y con iguales restricciones, han logrado mejores resultados y finalmente reformular el problema, centrándolo precisamente en las excepciones;
- c) Hacer del aprendizaje algo seguro - dicen los autores a este respecto: “Es fundamental reconocer que adentrarse en territorio desconocido, es un deporte peligroso” por las acechanzas de quienes persiguen el statu quo. Por ello es que deberá darse a los desviadores positivos la suficiente seguridad que no serán ridiculizados o reprimidos por exponer situaciones de excepción y más bien se buscará el compromiso de la comunidad para dar concreción a la búsqueda de una realidad alternativa;
- d) Definir el problema en forma concreta - es decir que la situación debe ser expuesta con la mayor precisión porque su calidad de proposición incómoda podría llevar a eludir el debate por parte de los demás. Requiere ser detallado con profunda convicción y, sobre todo, con la exhibición del respaldo de los resultados que se defienden;
- e) Potenciar la prueba social, que no es más que poner en práctica el “ver para creer” que adquiere mayor potencia cuando de intentar cambios se trata.

Expuesta que ha sido la forma de encarar el cambio, es preciso abordar el tema del *liderazgo*. Este debe ser llevado a cabo por ejecutivos que tengan como premisa extraer lo mejor de cada individuo. Es preciso que los ejecutivos de esta etapa entiendan que no pueden conducir a un grupo de personas con criterios generales que explotan necesidades habitualmente compartidas por todos. Si no que lo procedente es, por el contrario, descubrir aquello que es único sobre cada persona y capitalizarlo sabiendo, como no pueden ignorarlo, que los individuos presentan distintas potencialidades. Como dice Buckingham (2005, p. 54) los ejecutivos tradicionales juegan a la dama donde todas las piezas se mueven en forma bastante uniforme y son intercambiables. Los actuales, juegan al ajedrez donde cada pieza tiene una forma especial de movimiento y no se puede jugar si no se conoce como se mueve cada una. Levado a las personas, significa conocer y valorar las capacidades de cada una, incluso sus excentricidades y aprender a integrarlas de la mejor forma para obtener el mayor rendimiento.

A ese fin, destaca las tres palancas en que debe apoyarse esta tarea. El aprovechamiento al máximo de las fortalezas (recuérdese que las debilidades las compensa el grupo), la estimulación del desempeño que active fortalezas quizás ocultas por la falta del elemento activador y la adaptación a los estilos de aprendizaje de cada uno. Hay individuos que son muy analizadores, otros que se inclinan mayormente por la acción y quienes son

preferentemente observadores. Seguramente habrá que adaptar para cada grupo (influenciado por alguno o algunos de esos aspectos) la forma de llegada para lograr el objetivo previsto. Es imprescindible destacar que “[...] en muchos casos los verdaderos catalizadores, los verdaderos motores que hacen que sucedan las cosas correctas, son un puñado de actores en una empresa” (SLYWOTZKY, 2003, p. 181).

4.3 Implantación de redes de aprendizaje

Este punto refuerza los anteriores, en tanto está dirigido a exponer los beneficios y formas de asociación – en este caso con proveedores pero igualmente aplicable a los compradores cambiando los roles - para reforzar las ventajas competitivas a través del conocimiento.

Dyer y Hatch (2004, p. 88) lo expusieron en “Redes de Aprendizaje” mostrando el ejemplo de la firma Toyota donde la implantación de esta experiencia ha provocado que, siendo la empresa de menor cantidad de unidades de compra a sus proveedores norteamericanos en relación con las tres compañías más fuertes de ese País, haya logrado los menores costos por unidad, con el agregado que la misma experiencia no pudo ser trasladada a una de dichas compañías por la rigidez en los procesos internos de ésta.

Las tres partes en que se divide el proceso responde a una transferencia mutua de conocimientos que enriquece a ambas. Comienza como una asociación con los proveedores que funciona como asamblea y también diseminada en comisiones o grupos. La primera se reúne cada dos meses y trata temas de conocimiento explícito de alto nivel como producción, políticas y tendencias del mercado. Las segundas se reúnen una vez al mes o cada dos meses, para considerar otras áreas (que incluyen costo, calidad, seguridad y actividades sociales) configurando un panorama totalizador en el cual se comparten conocimientos. Una vez que se ha avanzado suficientemente en algunos de estos tramos entran en acción los Grupos de Consultoría/Resolución de Problemas, unidades de la empresa fabricante que está formado por gerentes y consultores habituales de Toyota que visitan a los proveedores para llevarle el conocimiento (más explícito que implícito) de la firma.

Se afirma que la transferencia del conocimiento puede llevar hasta un año pero que los resultados son importantes si se muestra que esta experiencia ha permitido a los proveedores mejorar la productividad (en términos de rendimiento por trabajador) en un 123% y reducido sus inventarios en 74%. A diferencia de algunos fabricantes americanos, Toyota no pide reducciones de precio luego de transferido el conocimiento, sino que fija precios en función de objetivos informando además los que considera justos para determinadas piezas durante la vigencia del contrato. Esto estimula a los proveedores, a bajar costos para asegurarse las provisiones y aumentar sus ganancias. Finalmente, se integran los Equipos de Aprendizaje Voluntario que implica un compromiso mayor de ambas partes ya que intervienen en el aprendizaje funcionarios de la fabricante y del o los proveedores, experimentando mejoras durante lapsos de tiempo que luego redundan en beneficio de ellos. La financiación comienza siendo por parte de Toyota, pero paulatinamente los grupos deben financiarse con el producto de los mejores resultados que se obtienen como producto de esa tarea.

Este modo de actuar afirma cabalmente la importancia de adquirir, mejorar y transferir conocimientos. Es una especie de benchmarking activo donde sin duda la confianza y la discreción presiden la relación como valores sustentables de ella.

Resumiendo, las empresas de la era del conocimiento, en su faz operativa, deberán activar los modos de descubrir sus ADN, facilitar el cambio y adecuación permanentes mediante la utilización de los desviadores positivos con liderazgos de pensamiento moderno, y potenciar sus performances mediante el intercambio o transferencias de conocimientos por vía de modelos como el detallado anteriormente.

5 IMPACTO DEL CONOCIMIENTO EN LA FASE DE “RELACIONES CON EL CLIENTE”

Esta parte, como se anticipó, bien podría considerarse una continuación o complementación de la anterior, ya que amplía el modo de pensar a la Cadena de Valor (antes los Proveedores, ahora los Clientes), pero he creído conveniente destacarlo en un apartado especial, por la importancia suma y prioritaria que implica la relación con los demandantes actuales y potenciales.

5.1 Adopte el pensamiento ligero en los procesos de consumo

Es el consejo que Womack y Jones (2005, p. 43) proponen como manera de solucionar los inconvenientes que actualmente poseen los consumidores y que, por compartirlo plenamente, lo adopto en esta etapa del trabajo. La demanda se encuentra hoy frente a un número cada vez más creciente de alternativas para dar satisfacción a sus necesidades y por esta misma razón tiene un dilema en ese ámbito por cuanto las elecciones le hacen insumir cada vez mayor cantidad de tiempo. Si a ello le agregamos que la reparación y el mantenimiento del bien elegido también se corresponde con un insumo de tiempo significativo, termina siendo para los demandantes un inconveniente a resolver, manifestado en perseguir el mayor acortamiento de la suma de ambos tiempos para completar su proceso de consumo. Visto desde el punto de vista de los oferentes, la tarea consistirá en revisar en forma continua y preferentemente conjunta con los interesados el modo de dar solución a dicha cuestión para ofrecerles una mejor satisfacción y obtener su mayor fidelización, además de la posible captación de nuevos clientes disconformes con el trato que le brindan sus proveedores.

El camino conceptual aconsejado es adoptar el concepto de “consumo ligero” (o lean consumption en inglés) como complemento del ya conocido de “producción ligera” (lean production) inaugurado la década pasada para eliminar de los procesos productivos cualquier tipo de ineficiencia. El objetivo estará dado por entender a la venta (o consumo) no como algo aislado, sino como un proceso continuo que involucra muchas acciones tendientes a evitar el traslado a los clientes de los problemas que acarrea poner en marcha y concretar satisfactoriamente una decisión de compra.

Los fabricantes y proveedores deberán integrarse para analizar todas las actividades relacionadas con el cliente final y éste, a su vez, deberá colaborar en la provisión de indicaciones u otros aspectos que los orienten hacia esos caminos. Finalmente todo conducirá a minimizar tiempos y costos correlativos, agregando valor como resultado de dicho proceso. En opinión de los autores, “Los consumidores están realizando cada vez más trabajo gratuito para los proveedores, como ingresar datos en Internet y luego monitorear sus pedidos. Y están gastando más tiempo y energía en conseguir y mantener las computadoras, impresoras, PDA y otras herramientas tecnológicas necesarias para resolver sus problemas cotidianos, para ellos y para los proveedores”. Agregan que esto no será sostenible en el tiempo por el hecho que en la actualidad hay un crecimiento de los hogares donde trabajan ambos esposos, o son monoparentales lo que hace disminuir significativamente el tiempo dedicado a administrar el consumo, además del aumento de las poblaciones que envejecen las cuales pueden poseer tiempos, pero le faltan energías para aquel cometido. A partir de este acertado enfoque, opinan que surge la necesidad y oportunidad para encarar el camino sugerido.

Para concretarlo, proponen accionar sobre seis principios subyacentes en el concepto de “producción ligera”, pero adaptados al consumo:

- a) resolver el problema del cliente completamente, asegurando que todos los bienes y servicios funcionen, y funcionen juntos;

- b) no malgastar el tiempo del cliente;
- c) proveer exactamente *lo* que el cliente quiere;
- d) proveer exactamente lo que se quiere *donde* se quiere;
- e) proveer lo que se quiere donde se quiere, exactamente *cuando* se quiere; y
- f) agregar continuamente soluciones para reducir tiempo y las molestias del cliente.

Esto significa que deberán activarse los mecanismos innovadores en términos de relacionamiento de proveedores y fabricantes, en forma vertical y horizontal, ante la realidad que ellos constituyen, a su vez, co-proveedores de los consumidores quienes, como se dijo, se encuentran con tiempos restringidos para decidir sobre unas cada vez más crecientes modalidades de oferta (nuevos productos, nuevos nichos de mercado, nuevos canales, etc.). Seguramente la decisión de los compradores se encaminará hacia quienes le demuestren que pueden satisfacerlos no solamente con unos buenos productos de costos razonablemente bajos, sino también con un camino de menores actividades y tiempos al momento de las elecciones. Resulta casi redundante, pero oportuno, insistir que solamente aquellas empresa imbuídas plenamente de una cultura del conocimiento y con un adecuado gestionamiento de éste, podrán acceder más rápida y eficientemente a la senda del consumo ligero.

5.2 Conozca la mayor cantidad de datos sobre sus clientes

Gulati y Oldroyd (2005, p. 72) entienden que el foco sobre el cliente no se consolida solamente con un buen sistema de CRM o en uno de medición más efectiva de la satisfacción del mismo. Afirman que las tecnologías son necesarias, pero no suficientes. Que ya no es un problema de los Departamentos de IT o Marketing, sino un cometido de toda la organización, quien deberá desarrollar un trabajo arduo, continuo y de largo plazo si quiere obtener una respuesta significativamente retributiva. La tarea consiste fundamentalmente en ampliar la visión sobre las cosas que satisfacen (o no) a los clientes y la forma en que la empresa acciona para lograrlas (o no). Esto conlleva la observación profunda y sistemática del trato de la organización para con los clientes en cada una de las partes que éstos recorren cuando realizan sus transacciones, con el objetivo de detectar aquellos hechos que provocan reacciones positivas o adversas al fin de mejorarlas o corregirlas.

De las observaciones de los autores, surge la necesidad de actuar holísticamente siguiendo estos tres conceptos:

- a) el foco en los clientes se logra si se aprende todo lo que hay que aprender sobre ellos en el nivel más granular, creando un cuadro completo de cada necesidad pasada, presente y futura de cada cliente;
- b) es inútil lograrlo si los empleados no pueden o no quieren compartir lo que han aprendido sobre los clientes, por razones personales o de intereses;
- c) ese conocimiento debe ser usado exclusivamente para guiar decisiones no solamente sobre productos, sino a propósito de estrategias básicas y de organización estructural.

Deberá perseguirse, por lo tanto, un camino de interrelación entre las distintas unidades haciendo cada vez más fluído el intercambio de información sobre clientes, e incluso, llegando sistemáticamente a centralizar los datos para luego ser distribuidos a toda la organización con la indicación de las actividades a desarrollar para perfeccionar su relacionamiento con los demandantes. El resultado será poder adelantarnos en las preferencias del público, afectando los recursos organizacionales en aquellas actividades que más les

importan y tratar de mejorarlas en el aspecto de sus costos para obtener los mejores retornos posibles. Las etapas que integran este proceso son:

- a) La Coordinación Comunal, que comprende la creación de una amplia base de datos sobre cada interacción del cliente con la empresa y su posterior organización y sistematización para el uso de la misma por cualquier parte de la “comunidad organizacional”;
- b) La Coordinación Serial, que significa que esta información acumulada debe ser analizada e interpretada en forma compartida por algunos o todos los componentes de la empresa, para inferir acciones. Es necesario que alguna unidad asuma el liderazgo de esta parte para asegurarse que se cumplan todos los pasos previstos, y que los datos sean adecuadamente usados al fin de obtener conclusiones de la mayor calidad y efectividad;
- c) La Coordinación simbiótica, que es pasar del análisis de datos a la anticipación e incluso configuración del futuro. Aquí surgen preguntas tales como: ¿Que clientes podrían pasarse a un competidor? ¿Cuales podrían comprar un nuevo producto o servicio en el futuro? ¿Cuales suponen un riesgo de crédito inaceptable?. Para concretar esta fase resulta necesario crear modelos de simulación predictivos de la conducta del cliente, experimentar con intervenciones para alterar sus conductas, medir los resultados y usar el feedback de la primera línea para mejorar los modelos en uso;
- d) La Coordinación Integral, que implica poner en marcha nuevas acciones, producto de aquellos conocimientos, en el día a día del funcionamiento de la firma. El cliente tal vez no los perciba de forma relevante, pero estarán presentes para dotarlo de una mayor comodidad al usar los productos o servicios que demanda. Es requisito esencial en esta etapa la flexibilidad en el actuar de los empleados, como también la coordinación sistémica de la empresa para lograrlo. Las acciones pueden ser formales y/o informales, pero tienen un claro direccionamiento. Para actuar así, hace falta conocimiento.

5.3 Elija el crecimiento sobre la rentabilidad

Es el eje conceptual que se corresponde con todo lo anterior. Es sabido que una mayor fidelización de clientes es menos sensible a los cambios de precios, asegura un flujo de fondos menos volátil y por lo tanto más sostenible. De allí que resulte prioritario el avance en el mercado sobre la obtención de mayores utilidades de corto plazo. Habitualmente, en períodos de bonanza y en momentos de lanzamientos de nuevos productos pueden existir climas de superrenta a la que acceden inclusive aquellos competidores más débiles.

Pero la parábola de rentabilidad descrita por Slywotzky (2003, p. 202-203) indica que en ese trayecto se llega a la cima y la etapa siguiente es la caída vertical de los resultados. Por esta razón es que importa sobremanera no perder de vista el manejo estratégico, ni aún en lapsos donde la demanda incrementada puede hacer retrasar para otros tiempos el objetivo de crecimiento. En la experiencia de Mass (2005, p. 82) es más importante conseguir un punto de crecimiento en el mercado que un punto más en la tasa de ganancias.

Utilizando una herramienta para medir el Valor Relativo del Crecimiento (VRC o RVG en inglés) asegura que aquella empresa que pueda convencer al mercado de que puede crecer un punto adicional, puede valer de seis y hasta diez puntos más. Es preferible un crecimiento rápido a beneficios rápidos. El impulso al crecimiento está dado por la sinergia entre: margen (beneficio), la intensidad del uso de capital y la relación entre tasa esperada de crecimiento versus costo de capital. Claro está con la debida aclaración que crecimiento y beneficios son complementarios y no excluyentes.

En suma, el concepto de consumo ligero, unido al mayor conocimiento posible de los factores que dan satisfacción a los clientes y la prevalencia (sin exclusión) del crecimiento por sobre los beneficios son las herramientas conceptuales más contundentes para presidir las relaciones entre clientes y las empresas de la era del conocimiento.

6 CONCLUSIONES

He querido dejar expresados una docena de aspectos conceptuales que las empresas orientadas a fijar su mirada en los tiempos futuros deberán contemplar insoslayablemente. Esto incluye orientarse inexorablemente hacia el Conocimiento y su eficaz Gestionamiento. Como el tratamiento de estos temas es de relativa reciente aparición en las áreas de Gestión y Costos seguramente vendrán vertientes de desarrollo más concretas y tal vez mejoradas con la profundización de las investigaciones. Pero no pueden dejar de estar en manos de nosotros como especialistas cada vez más interesados en que una performance de inteligencia y conocimientos superior sea el sustento de la posición competitiva sostenible de las empresas, especialmente en las PYMES.

REFERENCIAS

BUCKINGHAM, Marcos. Lo que hacen los grandes ejecutivos. *Revista del Harvard Business Review*, Chile, v. 83, n. 3, p. 54-65, 2005.

CARDONA, Pablo; REY, Carlos. Con el foco en el “para qué”. *Revista Gestión HSM*, Buenos Aires, v. 10, n. 1, p. 126-135, 2005.

CORONEL TRONCOSO, G; SANCHEZ, E. El Analista de gestión, la gestión del conocimiento y la personalidad de las organizaciones. *Revista Costos y Gestión del IAPUCO*, año 14- n. 55, p. 611-630, 2003.

COVEY, Stephen. Cuestión de hábitos. *Revista Gestión HSM*, Buenos Aires, v. 10, n. 2, p. 30-34, 2005.

DRUCKER, Peter. Llega una nueva organización a la empresa. *Harvard Business Review*. Gestión del Conocimiento, Bilbao, p. 1-22, 2000.

DYER, J. H.; HATCH, Nile W. Redes de aprendizaje. *Revista Gestión HSM*, Buenos Aires, v. 9, n. 5, p. 88-96, 2004.

GARVIN, David A. Crear una organización que aprende. *Harvard Business Review*. Gestión del Conocimiento, Bilbao, p. 51-89, 2000.

GULATI, R.; OLDROYD, J. B. En busca del foco en el cliente. *Revista del Harvard Business Review*, Chile, v. 83, n. 4, p. 72-81, 2005.

MASS, Daniel. El valor relativo del crecimiento. *Revista del Harvard Business Review*, Chile, v. 83, n. 4, p. 82-93, 2005.

NONAKA. Ikujiro. La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*. Gestión del Conocimiento, Bilbao, p. 23-49, 2000.

OCAÑA, H. R.; LINARES DE GULLÉ, M. V. *La toma de decisiones en la gerencia estratégica*. Buenos Aires: Ed. Inca, 2001. p. 227-234.

PETERS, Tom. Respuestas a quemarropa. *Revista Gestión HSM*, Buenos Aires, v. 9, n.6, p. 22-32, 2004.

NEILSON, G.; PASTERNAK, B; MENDES D. Las cuatro bases del ADN organizacional. *Revista Gestión HSM*, Buenos Aires, v. 9, n. 5, p. 23-30, 2004.

PASCALE, R. J.; STERNIN, J. Los agentes secretos del cambio en su empresa. *Revista del Harvard Business Review*, Chile, v. 83, n.5, p. 57-65, 2003.

SENGE, Peter M. *La quinta disciplina*. México: Ed.Granica, 1998.

SLYWOTZKY, Adrian. *El arte de hacer rentable una empresa*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, 2003.

WALL, Stephen. Improvisación planificada. *Revista Gestión HSM*, Buenos Aires, v. 9, n.5, p. 40-44, 2004.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T. Consumo ligero. *Revista del Harvard Business Review*, Chile, v. 83, n.3, p. 42-52, 2005.

Artigo recebido em 07/11/05 e aceito para publicação em 09/01/06.