

Vivimos tiempos complicados. No solo para emprender un negocio o administrarlo, sino prácticamente para cualquier actividad humana. Para ser padre, hijo o pareja, para trabajar, estudiar... son tiempos complicados por razones muy diversas, pero también interrelacionadas. Son tiempos de cambios resultantes de innovaciones tecnológicas y transformaciones culturales, sociales y políticas.

Los ejemplos abundan y nombrarlos, pensando al mismo tiempo en lo que implican, atolondra aun a las mentes más centradas. Piense al mismo tiempo en robots que atienden en un hotel, en dialogar directamente con los clientes para el diseño de productos, en el matrimonio entre personas del mismo sexo y con hijos, en la inmensa presión hacia la igualdad y la comunicación entre personas de culturas muy diferentes, en el acortamiento de las distancias por sistemas de información compartidos en todo el mundo, en la presencia avasallante de nuevos actores políticos y económicos. El mundo se ha ido convirtiendo en una madeja impenetrable de maneras de ver el mundo, y por lo tanto de concebir lo que el mundo debe ser, de encuentros y desencuentros a veces previsible, a veces sorprendentes, de intensa comunicación que salva la vida, que acerca a la gente, pero también con asesinatos masivos ante los ojos de todos.

Este es el mundo que nos tocó; cada vez más fácil y cada vez más difícil, incierto, volátil. En este mundo la buena gerencia de siempre está amenazada. Ya no es lo que era antes, porque su brillante futuro que antes estaba garantizado ya no lo está. Las páginas que siguen lo señalan: la urgencia de la internacionalización, la urgente innovación, el riesgo de la pérdida de talento, la imperiosa necesidad de aprender a establecer una mejor relación con la gente o perder el pilar fundamental de la empresa de hoy, la trampa de la zona de confort por la que el éxito puede ser mortal, el hecho de que, gústele o no, China es inevitable, como también es inevitable que en países como Venezuela la responsabilidad social empresarial plantea lo que muchos no quieren oír: que la empresa trate de moldear el entorno sin alergia a la política.

Tres ideas aparecen entre los artículos que integran esta edición de *Debates IESA*: hay que propiciar la revisión de creencias, guiarse por las «mejores prácticas» puede ser mortal y si algo debe caracterizar hoy a las organizaciones y sus integrantes es la flexibilidad.

La gente es lo que cree. Lo que uno cree —de la naturaleza humana, de la sociedad donde vive, de lo que vale o no vale la pena, de lo que la organización donde trabaja puede o no lograr, de lo que uno puede lograr o no— abre o cierra posibilidades para la acción. Un mismo fenómeno puede ser visto como posibilidad o limitación. El llamado «bachaqueo» —en el que personas de escasos recursos hacen largas colas para comprar productos «regulados» que pueden revender a precios relativamente altos— puede ser visto como «conducta abusadora» o como «conducta racional» de gente necesitada que trata de sacar provecho de un sistema de incentivos torpemente diseñado. Ver el fenómeno de la primera manera condena al venezolano; verlo de la segunda, inspira a reflexionar sobre cómo promover conductas virtuosas si se aprovecha la tendencia humana a sacar ventaja de las oportunidades que se le ofrecen.

«Adoptar las mejores prácticas» ha sido por décadas una máxima sagrada de la supuesta buena gerencia. Todavía se predica y muchos la practican. La complejidad de los mercados actuales por la cada vez más intensa competencia condena a muerte esa vieja exigencia. El reto hoy se plantea en términos de descubrir cuál es la mejor práctica posible, que nadie ha observado pero que puede perfectamente cobrar vida si hay esfuerzo tenaz. Abrirse a la noción de «mejores prácticas posibles» es indispensable para que haya innovación en la gerencia.

No habrá innovación, apertura a nuevos mercados, al buen manejo del talento, ni salida de la zona de confort, si las organizaciones no son flexibles; es decir, si no tienen clara disposición a revisar, sin mayores traumas, las prácticas reinantes en todos sus procesos. Eso exige reflexionar sobre creencias básicas como las que se refieren a la relación con los clientes, la interacción entre niveles diferentes de la jerarquía y la relación con otras organizaciones y con la comunidad. Ser flexible exige cuestionar jerarquías, revisar procedimientos, reconocer que hay puntos de vista diferentes. La flexibilidad conduce a la revisión de cosas obvias como, por ejemplo, lo que significa «asistir al trabajo», para enfatizar el cumplimiento de metas y no tanto dónde se trabaja.

Lo dicho aquí se aplica a casi cualquier organización del mundo que quiera alcanzar sus objetivos, a menos que se aísle de manera radical. Es particularmente pertinente cuando el entorno de la organización se vuelve amenazante, sea un organismo militar de Estados Unidos o Israel que lidia con Irán, Apple al enfrentar la audacia de Samsung o una empresa venezolana frente a un gobierno que la ve como enemiga. ■

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.