

***Mientras mayor sea la participación y la comunicación entre los ejecutivos, y se valoren y compartan experiencias e información, se podrán tomar medidas preventivas más eficientemente para administrar las contingencias.***

**Juan Jacobo Pavajeau  
Catedrático Emérito  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia**

**Bogotá D.C., 28-feb-2012 (Prensa CID).** Cuando la inteligencia de una empresa depende de la genialidad de una persona; cuando, además, la información es privilegiada (si es que existe, y es oportuna y fehaciente) y se centraliza en esa persona, que, consecuentemente, tiene el poder de decisión; y cuando, para completar, solo se basa en la experiencia histórica de las cifras contables y estadísticas (si es que lleva una buena contabilidad), podría afirmarse que su futuro está seriamente comprometido y presenta el más alto riesgo de desaparecer.

En cambio, mientras mayor sea la participación y la comunicación entre los ejecutivos, y se valoren y compartan experiencias e información, se podrán tomar medidas preventivas más eficientemente para administrar las contingencias. Recordemos que el mercado es un campo de batalla que evoluciona permanente, sorpresiva y vertiginosamente. Y más en el mundo actual donde la lucha por el mercado es una despiadada guerra a muerte y sin cuartel, en la que, además de estar expuesto a la competencia local, simultáneamente se está expuesto a los ataques de calificados invasores extranjeros.

Empresa es sinónimo de organización. Se puede afirmar que sin una adecuada organización no hay empresa. Todavía muchas en el mundo mantienen la tradicional estructura piramidal copiada de los militares. El máximo poder lo ejerce el comandante en jefe, un jefe supremo. No es aventurado asegurar que todavía son muy pocas las empresas en el mundo que han logrado evolucionar, que hayan dado el paso definitivo hacia la moderna estructura plana.

La gerencia colombiana, herencia de la española, se caracteriza por ser autocrática, clasista y antidemocrática. Está en total contradicción con la gerencia del siglo XXI, que debe ser plural, interdisciplinaria, interactiva y democrática. La estructura plana prácticamente elimina el predominio de una sola cabeza sobre la que recae toda la responsabilidad de la organización. Cada vez más se impone la gerencia plural, en la que la dirección es ejercida por un 'team'. La idea se basa en el repetido adagio popular según el cual "Dos cabezas piensan mejor que una", tan sencillo pero cargado de sabiduría.

La tendencia del mundo actual está orientada a la administración sin jerarquías, que se dirige rápidamente hacia la eliminación de los jefes. Porque ellos se consideran por ser casi siempre los poseedores de las seis letras 'e', de acuerdo con la definición popular: "Entorpecedores, egocéntricos, egoístas, envidiosos, expertos en entorpecer, es decir: estúpidos". Los ejecutivos de las empresas exitosas líderes del mundo reportan cada vez menos a un jefe. Lo hacen a su propio cargo, a sus responsabilidades, para lo cual deben poseer el más alto sentido de responsabilidad, compromiso, ética y pertenencia.

Esta tendencia es el resultado de la influencia del estilo empresarial japonés. Los seres humanos del futuro, sin duda, serán más desarrollados y, por tanto, no necesitarán ser vigilados por supervisores para cumplir con sus responsabilidades, en primer lugar, consigo mismos, y, finalmente, con la comunidad.

La tendencia de las empresas modernas exitosas va hacia el establecimiento de la Junta de Perfil, como primer paso para implementar la Planeación Estratégica, ya que ella debe intervenir en cada uno de los siguientes peldaños necesarios para lograr empresas efectivas y exitosas. Es un grupo interdisciplinario de ejecutivos que se reúnen periódicamente para analizar una unidad específica estratégica de negocio. Los estadounidenses la denominan 'profile' y se basa en el principio citado arriba de que cada día toma más fuerza en el siglo XXI y ha llegado a ser irrefutable de la gerencia plural, porque, sin duda, "dos cabezas piensan mejor que una". También en el principio de la nueva estructura plana en oposición a la clásica piramidal.

Claro está que para que funcione debe tener unas características y requisitos especiales. En primer lugar, debe ser dirigida a crear consenso, para lo cual debe contar con información actualizada y fehaciente. Idealmente, sus integrantes deben pertenecer a diversas disciplinas gerenciales, como las distintas etapas del mercadeo, de la producción, de las finanzas, del control de calidad y de la gerencia del recurso más valioso: el humano.

La pluralidad enriquece el debate. Debe ser interactiva y, por tanto, nutrirse de las experiencias vividas en las juntas previas. Receptiva, en el sentido de que debe tener siempre

sus puertas abiertas a todo tipo de información y analizarla con cuidado, independientemente de que haya opiniones positivas o negativas. Todos los elementos disponibles tienen que sacarse a la luz y, finalmente, debe ser democrática y, por tanto, en ella no pueden existir diferencias jerárquicas. Todas las ideas, intervenciones y opiniones deben tener igual valor para que los participantes no tengan temor de expresar sus opiniones. En no pocas oportunidades la más extraña puede ser la mejor solución.

La Junta de Perfil determina Unidades Estratégicas y el grado de madurez de la industria. Con estos dos elementos podrá establecer la posición competitiva, realiza el análisis del entorno para seleccionar las estrategias genéricas. Concreta el plan de acción y establece los objetivos y las estrategias de implementación. La labor de la Junta de Perfil nunca termina, porque las empresas se deben crear para permanecer.