



Strategy as revolution

Capítulo II



Por **Carlos Vignolo**

Académico-investigador del departamento de ingeniería industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la U. de Chile.

Es porque la innovación es el factor número 1 de competitividad de las empresas que Gary Hamel nos propuso hace ya 10 años –en su celebrado artículo de *Harvard Business Review* *Strategy as Revolution* (¡Si aún no lo lee corra a hacerlo!)– que cada vez que abordemos la tarea de evaluar y rediseñar la estrategia de la empresa debemos hacerlo con una aproximación revolucionaria, no permitiendo que nada siga adelante por mera inercia. La frase de apertura de dicho artículo, admitámoslo: ¡hemos llegado a los límites del incrementalismo!, debiera ser materia de atención y reflexión permanente para los empresarios y ejecutivos chilenos, que muy mayoritariamente tienden a pensar – porque eso es parte de la cultura chilena- que podemos enfrentar el desafío evolutivo sólo en base a “mejoramientos continuos”, esto es, más...y un “poquito” mejor de lo mismo. Es ése un paradigma erróneo que ha costado la vida de muchas empresas en el pasado y cobrará cada vez más víctimas en la medida que la globalización, digitalización, “orientalización” y aceleramiento del cambio se propague y profundice por todos los rincones del planeta.

Uno de los ámbitos donde en las empresas chilenas debemos – ¡y podemos! – hacer una revolución es en la participación de los trabajadores. Por ser Chile una cultura al mismo tiempo autoritaria y racionalista, creemos que la innovación - y la gestión de la empresa en general- es cuestión de unos pocos: “los de arriba”, los que tienen formación universitaria y algún cargo formal de “ejecutivo”. Craso y costosísimo error. Ya lo decía Matsushita hace 20 años atrás “ Nosotros vamos a ganar y Uds, van a perder. Y no hay nada que Uds. puedan hacer al respecto porque es una enfermedad interna que Uds. tienen. Ejecutivos por un lado. Trabajadores

en otro lado. En un lado los que piensan y deciden. En otro los que sólo pueden seguir instrucciones”. Se equivocó Matsushita. Las empresas estadounidenses de punta atacaron y vencieron esa enfermedad. Y los trabajadores pasaron a jugar un rol central en la innovación. Y Hamel lo consagra como uno de los principios fundamentales de la forma revolucionaria de hacer la estrategia: “La Estrategia debe ser Democrática”. No incluir a todos los trabajadores en el proceso de innovar es un doble derroche: de creatividad y de pasión. Es absurdo no aprovechar la capacidad de pensar, imaginar, especular y soñar de todos los que conforman la empresa. Y es estúpido desaprovechar la carga de energía, pasión y amor que se genera cuando se permite a los trabajadores participar activamente de los procesos de desarrollo y engrandecimiento de la empresa.

Y que se puede, se puede. Muchas empresas en el mundo lo han hecho. Y algunas los están haciendo en Chile con mucho éxito. En la Segunda Feria de la Innovación de Multiexport, una de las empresas líderes del cluster del salmón, más de 120 propuestas de innovación fueron presentadas por grupos de trabajadores. ¿Qué parece la siguiente propuesta, presentada por un grupo de dirigentes sindicales bajo el título “Plasmando las comunicaciones en Multiexport”? Instalar pantallas de plasma en las plantas de producción para que los trabajadores tengan información “online” de los resultados que están obteniendo en términos de productividad, calidad, rendimiento, entre otras. ¡Qué se puede se puede! Y la rentabilidad, económica, social y ética, ¡es enorme!



Consejo Consultivo:

Andrés León, gerente de RH Falabella.
Christian Gilchrist, director de RH Latinoamérica Tyco /ADT.
Claudio García, director de planificación estratégica y RH de Laboratorios Chile y director CERH Chile.
Claudia Nario, gerente de RH Fundación Chile.
Eduardo Quezada, presidente sindicato de

personas Banco de Chile.
Emilio del Real, vicepresidente de personas LAN.
Felipe Straub, gerente de gestión de operaciones Watt's.
Gerson Voleski, director diploma y magíster en dirección de RH de la Escuela de Negocios UAI.
Humberto Fernandois, gerente de RH Minera Los Pelambres y vicepresidente CERH Chile.
José Manuel Manzano, director corporativo de RH del Grupo Santander.
Juan Carlos Valenzuela, subgerente RH CSAV.
Julio Moyano, gerente de RH Masisa.
Javier Galaz, subgerente de RR.HH. Viña

Concha y Toro.
Miguel Ropert, presidente Círculo Ejecutivo de RH Chile y gerente general Con Pax.
Paúl E. Rosillon Ruiz, presidente de FIDAGH (Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana).
Rodrigo Gálvez, director corporativo de personas y recursos Movistar.
Rubén Sepúlveda, vicepresidente de RH Telefónica Chile.
Sara Smok, gerente general Manpower.
Patrocinadores:



Enero 2007, Nº 7.
 Made in Chile

Director:
 Patricio Rifo
Periodistas:
 Nevenka Basic y Magdalena Neira
Diseño:
 Equipo Mindset Group
Fotografía:
 Aldo Fontana y Manuel Herrera
Ilustraciones:
 Roberto del Real y Francisco Valdés
Corrector de estilo:
 Ariel Ramírez, licenciado en literatura PUCV
Producción periodística y concepto:
 Equipo Mindset Group
Impresión: Grafhika

Editores y productores



Mindset Group Equipo Directivo

Gerente general: Armando Carvajal / **Socio-director:** Patricio Rifo / **Director creativo:** Alejandro Esganian / **Directora proyectos corporativos:** Loreto Jiménez y Alejandra Valdés

Augusto Leguía Norte 100, Oficina 708, Las Condes. 562-4811910. Santiago de Chile. www.mindsetgroup.cl

Las opiniones vertidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de quienes las emiten y no representan necesariamente la línea editorial de **RH Management**.

Sugerencias y comentarios:
editores@rhmanagement.cl