

# El nuevo contrato social global y las habilidades empresariales y gerenciales de la Nueva Era: la nueva administración relacional

The New Global Social Contract and New Age Business and Management Skills: The New Relational Management

O novo contrato social global e as habilidades de empreendedorismo e gerenciais da Nova Era: A nova administração relacional

**Gutenberg Martínez Ocamica<sup>1</sup>**

**Autor**

<sup>1</sup> Rector Universidad Miguel de Cervantes, UMC, Chile. E-mail: [gmartinez@corp.umc.cl](mailto:gmartinez@corp.umc.cl)

**Copyright:** © 2021 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 19 No. 1 (2021) / **e-ISSN:** 2322-956X

**Tipo de artículo:** Editorial

**Cómo citar:**

Martínez Ocamica, G. (2021). El Nuevo Contrato Social Global y las Habilidades Empresariales y Gerenciales de la Nueva Era: La Nueva Administración Relacional [editorial]. *Revista Dimensión Empresarial*, 19(2), IV-VIII DOI: 10.15665/dem.v19i2.2780

Se requieren condiciones básicas que permiten una vida en sociedad, estas desde Rousseau se explicitan en cuanto a su viabilidad y vigencia en el concepto de contrato social.<sup>1</sup> En el siglo XX este contrato en lo básico se explicitaba, en la vigencia de la democracia y los derechos humanos. En los tiempos actuales la explicitación mantiene aquello, pero le incorpora nuevas exigencias y realidades.

Ya antes de la pandemia (COVID-19), se recibían señales de adecuaciones y cambios en la vida social, los que con esta en curso se han ampliado a varias dimensiones. Calidad de vida. La ciudad y sus dimensiones. La valorización y vida en familia. La Educación y el uso masivo de las tecnologías. Los sistemas de trabajo presencial versus al a distancia. La seguridad en salud,

medicamentos y vacunas con una visión a la vez autárquica y solidaria. Exigencias a la economía para un desarrollo que encauce y disminuya la desigualdad. Una democracia más exigida y una configuración del poder que tiende a la horizontalidad y una administración eficiente y descentralizada. Cambios que pueden llegar a afectar la idiosincrasia de nuestras sociedades. Esto por mencionar algunos de los desafíos.

Todo esto y más, se traduce en que muchos países se encuentran en disyuntivas respecto a las reglas que condicionan la vida en sociedad. Este elemento, se hace relevante para el mundo empresarial y su alta dirección, dado el hecho de que la gestión y marketing relacional son elementos que entrañan la estrategia de las compañías, ya sea tengan operaciones solo locales o globales. Es decir, deben, como diría el Profesor Peter Drucker,<sup>2</sup> permanecer en “actitud vi-

<sup>1</sup> El contrato social, es un libro escrito por Jean-Jacques Rousseau y publicado en 1762. Es una obra sobre filosofía política y trata principalmente sobre la libertad e igualdad de los hombres bajo un Estado instituido por medio de un contrato social.

<sup>2</sup> Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.

gilante”, respecto a las condiciones de su micro y macroentorno que pueden afectar o ser afectados por las empresas. Por isomorfismo de la biología, las empresas son sistemas sociales abiertos que reciben y entregan valor al entorno.

Estas habilidades que deben desarrollar las compañías y su alta dirección ingresan al selecto grupo de habilidades directivas modernas, que superan la dicotomía entre autoridad y liderazgo, y avanzan hacia actitudes que generan comportamientos y a la profunda ecléctica científica que implican estas investigaciones.

Si bien, en el ámbito de las habilidades directivas, estas no se encuentran jerarquizadas y más bien son contingenciales, es decir, se adaptan al entorno empresarial, industrial y cultural, hay un grupo de estas habilidades que el Profesor Michael Porter<sup>3</sup> definiría como *Human Skill Abilities* o también llamadas *people skills*, que permanecen en el tiempo y que no se modifican con su paso o con los cambios sociales. Estas habilidades están asociadas a los procesos organizacionales sinérgicos.

El Profesor Hernández<sup>4</sup> menciona que, aunque el término de sinergia se ha usado desde la antigüedad, fue el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy quien propuso la teoría general de sistemas y en la que se entiende por sistema a un conjunto de partes que se relacionan en

busca de un objetivo en común, así mismo, el término de sinergia se relacionaba directamente con que se obtuvieran objetivos claramente identificados y con resultados evidentes a través de la participación de todos los elementos que lo componen.

Según el Profesor Blanchard, citado por el profesor Hernández en 2016, al canalizar las energías se logran cosas que no podrían hacerse de forma individual, es decir, que la suma de acciones simultáneas de entidades aisladas en conjunto siempre será mayor a la suma de esfuerzos individuales.

Es necesario reconocer que a través de la sinergia se articulan los talentos de las personas que integran un grupo, administran recursos para la consecución de fines integrados. De esta forma lo menciona el Profesor Rodríguez, al señalar que los resultados positivos son producto de la interacción y relación específica, con un manejo adecuado de la comunicación y la resolución de conflictos. Para generar la sinergia en un grupo de trabajo se debe tener conocimiento de las capacidades de cada miembro del equipo, del entorno de la organización y del objetivo que se quiere alcanzar para generar el compromiso y la efectividad del proceso.

El profesor Arce<sup>5</sup> asevera que el proceso de sinergia organizacional debe crear

<sup>3</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate*.

<sup>4</sup> Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración*, 2a. Grupo Editorial Patria.

<sup>5</sup> Arce Baltazar, G. J., & Malvas Rojas, Y. M. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la IE Manuel González Prada de Huari-2013*.

ventajas competitivas sostenibles, las cuales pueden considerarse como fortalezas difíciles de imitar por la competencia.

Siguiendo al Profesor Porter,<sup>6</sup> en la etapa de incertidumbre que viven las empresas, sostener ventajas competitivas a partir del elemento humano, es una competencia clave, que las empresas deben desarrollar en forma permanente.

Al hablar de sinergia el objetivo radica en convertir el crecimiento organizacional en éxito, sin embargo, muchos empresarios consideran que lo que funcionó en el pasado necesariamente funcionará en el futuro, lo que no parece ser de este modo.

En la función prospectiva de los administradores, se hace necesario comprender que estas “nuevas” habilidades responden a que vivimos en una sociedad de organizaciones y que, en la actualidad, muy pocos fenómenos son tan importantes como ellas.

La mayoría de las personas tienen una actitud despreocupada hacia las organizaciones porque estas son intangibles. Es así como la razón por la que una organización se ve motivada a proporcionar bienes y servicios, así como la manera en que controla e influye en sus integrantes, para que puedan proporcionarlos, no resultan evidentes para la mayoría de las personas externas a la organización.

Por lo tanto, es posible señalar que una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus ac-

ciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas.

Dicho lo anterior, las empresas y su alta dirección, deben enfocar sus esfuerzos al desarrollo de aprendizajes en materias que permita, a partir de estas habilidades humanas, generar valor y ventajas competitivas. Al respecto, la manera en que una organización elige y obtiene de su ambiente los insumos que necesita para producir bienes y servicios, determina cuánto valor crea en la etapa de entrada.

La manera en que la organización utiliza los recursos humanos y la tecnología para transformar los insumos en resultados determina cuánto valor se crea en la etapa de conversión. La cantidad de valor que crea una organización va en función de la calidad de sus habilidades, que incluyen su capacidad para aprender del medio ambiente y de responder a él.

El resultado del proceso de conversión es la salida de bienes terminados y servicios que la organización pone en su ambiente, donde los clientes los compran y utilizan para satisfacer sus necesidades. La organización utiliza el dinero ganado de la venta de sus productos para obtener nuevos suministros de insumos y el ciclo se inicia de nuevo.

De esta forma y dados los cambios sociales a los que se ven enfrentadas las sociedades, en esta etapa de “transición” entre las antiguas prácticas del siglo XX y las nuevas del siglo XXI, las organizaciones se ven obligadas a administrar el ambiente externo, una de las razones que el

<sup>6</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate*.

profesor Drucker señalaba como requisito de existencia de estas.

De esta forma, administrar el ambiente externo implica, encauzar y en su caso recoger las necesidades del ambiente en que una organización opera.

El ambiente de una organización no solo incluye factores económicos, sociales y políticos, sino también, las fuentes de las que la organización obtiene insumos y el mercado en el que coloca los resultados.

Administrar ambientes complejos es una tarea que va más allá de las capacidades de la mayoría de los individuos, pero una organización tiene los recursos para desarrollar especialistas que anticipen o traten de influir en las muchas exigencias del ambiente. Esta especialización permite a la organización crear más valor para sí, sus integrantes y sus clientes.

Para lograr este esfuerzo sinérgico, las empresas requieren adaptar sus estructuras organizacionales, haciéndolas más ágiles y flexibles. De esta manera, al mismo tiempo que la estructura organizacional evoluciona, también lo hace la cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.

La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por la ética de esta, por los derechos laborales que se reconocen a los trabajadores y por el tipo de estructu-

ra que se utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización.

Al mismo tiempo, para que estas estructuras funcionen, las organizaciones deben gestionar adecuadamente los procesos de cambio organizacional. Esto, porque para lograr el equilibrio adecuado, esta correcta gestión del cambio ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo.

Es así como el cambio organizacional, es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro deseado para aumentar su efectividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño.

El diseño y el cambio organizacionales están por lo tanto sumamente interrelacionados. De hecho, este cambio se puede entender como el proceso de rediseño y transformación de la organización.

El cambio organizacional está ligado a las contingencias de la nueva era de la incertidumbre, por lo que las empresas y su alta dirección deben entender que la gestión de contingencias cobra cada vez mayor relevancia en su funcionamiento estratégico, táctico y operativo.

Baste con recordar la creación de Sigmund Bauman<sup>7</sup> cuando conceptualizó la

<sup>7</sup> Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.

idea de una modernidad líquida, esto es una realidad en proceso permanente de cambio, donde este nunca se estabiliza en términos conservadores y que obliga actuar en ese escenario “líquido”, lo cual incorpora un desafío central a la organización, a sus miembros y especialmente a sus conductores. De esta manera, una contingencia es un evento que puede ocurrir y para el cual se debe planear, como un ambiente en permanente cambio.

El diseño de una organización determina cuán eficientemente responde a los diversos factores de su ambiente y obtiene los escasos recursos. Una organización puede diseñar su estructura de muchas maneras para aumentar el control de su ambiente.

A medida que aumentan las presiones por parte de competidores, consumidores, el gobierno y ahora con los nuevos “contratos sociales”, el ambiente que enfrentan todas las organizaciones se vuelve cada vez más complejo y difícil de enfrentar, y se desarrollan y prueban continuamente tipos de estructura y cultura más eficaces.

Dicho todo lo anterior, al parecer debemos incorporar la idea de que, a nivel de los hechos, se requiere un “nuevo contrato social global”, que aplaque el “choque de generaciones” y las expectativas no satisfechas de los ciudadanos y de las sociedades, que se expresan en un descontento con las instituciones y también con las empresas. Es en este contexto, que surge la administración o gestión relacional, que permite vincular a las compañías con su micro, macroentorno y *stakeholders*. Siguiendo al profesor Drucker,<sup>8</sup> este modelo de gestión obliga a la alta dirección de las empresas a “gobernar el ambiente” a través del vínculo de la organización y sus incumbentes, permitiendo lograr ventajas competitivas y fidelización entre las personas y las marcas.

Quizás, estemos viviendo un cambio de paradigma, que considere los elementos claves de la estrategia, pero combinados con un sano interés de vincularse ya no con clientes, sino con socios estratégicos y sujetos protagonistas de la nueva realidad.

---

<sup>8</sup> Drucker, P. F. (2014). La administración en una época de grandes cambios. Sudamericana.