

Innovación y mercadeo a escala humana

Armando Alfaro¹

*No hay una manera cortés de decir que las
empresas están destruyendo el mundo
Paul Hawken*

Resumen

Las organizaciones tienen un reto trascendental frente a la sostenibilidad, el medio ambiente, y en general, la armonía social. Su responsabilidad en el caos ambiental, la desigualdad y el abuso de los recursos naturales es cada vez más evidente y reconocida, por eso deben reaccionar lo antes posible.

Frente a los nuevos paradigmas organizacionales que impulsa la sostenibilidad, las empresas están identificando los cambios necesarios para adaptarse a distintos referentes dentro de los que se encuentra el mercadeo a escala humana.

Para la aplicación de la escala humana como un concepto que modifica la manera como se ve la organización, los grupos de interés y los clientes, es importante identificar el papel que juega la innovación tecnológica y social en los instrumentos convencionales del mercadeo.

Se requiere entonces revisar cómo se aplica la innovación en nuevos modelos de organización, el liderazgo y el desarrollo de productos, entre otros, dirigidos a la sostenibilidad del planeta.

Palabras clave: Organización, paradigma, mercadeo, sostenibilidad.

Abstract

Organizations have a major challenge facing the sustainability, environment, and overall social harmony. Your responsibility in environmental chaos, inequality and abuse of natural resources is increasingly evident and recognized, so they should react as soon as possible.

Faced with new organizational paradigms that promotes sustainability, companies are identifying the changes needed to adapt to different reference within which marketing is human scale.

For the application of human scale as a concept that changes the way you see the organization, stakeholders and customers, it is important to identify the role of technological innovation and social marketing conventional instruments. Then required to review how it applies innovation in new models of organization, leadership and product development, among others, led to the sustainability of the planet.

Keywords: Organization, paradigm, marketing, sustainability.

1. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales. UNIMINUTO, Sede Principal. aalfaro@uniminuto.edu

Panorama para una pronta reacción

Nos hemos venido distraendo con cosas superficiales. Este mundo de consumo ha sido por mucho tiempo demasiado atractivo para ser cuestionado, tal vez también por que se ha incrustado en el bienestar sin reparar en la responsabilidad. Durante muchos años la economía del bienestar nubló los efectos nocivos de la producción basada en el consumo de energías no renovables y de la contaminación ambiental.

A pesar de varias alarmas que se manifestaron hace ya algunas décadas, hasta ahora se abre paso a la reflexión profunda y a acciones que esperan sus resultados en el corto, mediano y largo plazo. En el fondo de la reflexión se abre campo otra discusión tal vez más importante, alrededor de la pregunta ¿cuál es el modelo de desarrollo que le conviene al mundo? Buena parte del discurso pro-ecológico se abstrae de este tema para colocar la atención en la importancia de reaccionar. Y eso puede ser importante, sin embargo lo es también no dejar pasar de agache la trascendencia de definir, en beneficio común, cuáles deben ser los nuevos paradigmas del desarrollo para que no se vuelvan a repetir las angustiosas consecuencias que se están viviendo.

O como la plantea Senge (2009) a propósito de lo que él llama la revolución necesaria: necesitamos preguntarnos ¿cómo sería una forma de pensar, una manera de vivir y, en definitiva, un sistema económico que funcionara basado en los principios del mundo natural mayor? Y ¿cómo crear una tal manera de vivir en nuestras organizaciones y sociedades? Es importante que en la reflexión se identifiquen mecanismos para evitar los altos niveles de concentración de la riqueza; es vergonzoso que a estas alturas del desarrollo de la inteligencia del ser humano se señale cómo 200 familias cuentan con ingresos superiores a los que perciben 2500 millones de personas (Senge, 2009). Sin embargo la inequidad no ha sido el detonante para que se tome conciencia de un cambio. De hecho, los resultados lo validan: las Naciones Unidas formularon el reto de disminuir la pobreza para el nuevo milenio a 400 millones de pobres; hoy día no solo se cuenta con 850 millones de pobres, sino con un

panorama devastador en temas de crisis políticas surgidas en países en vías de desarrollo, como producto de las inequidades internas.

Igualmente se debe revisar por qué el mayor contaminante del mundo, Estados Unidos, aún no genera compromisos vinculantes con temas de contaminación; dejando entrever cómo los grandes capitales del mundo que se representan en el congreso norteamericano, pesan mucho más que las buenas intenciones expresas en el famoso discurso humanista y esperanzador de Barak Obama en su posesión como primer presidente de raza negra en esa poderosa nación. Adicionalmente, es importante precisar cómo el consumo humano está impactando la Tierra. Las consecuencias de la degradación de las tierras se pueden resumir en: reducción de la productividad agrícola, aumento en los gastos de su explotación, la salinización, contaminación del aire, agua y daños colaterales en el entorno (Alfaro, 2011).

En esa dirección cabe recordar que más del 90% de los computadores, televisores, grabadoras de video y sonido y otros artículos electrónicos comerciales y para consumidores terminan en los basureros que se usan para rellenar terrenos. Cada año se sacan de circulación entre 20 y 30 millones de automóviles; en los países en desarrollo la mayoría terminan como desperdicio en los rellenos de basura. Los efectos colaterales de este consumismo desbordado son variados. Por ejemplo, los inmunólogos han demostrado que una gran cantidad de enfermedades son más prevalecientes hoy en día debido a toxinas en nuestros cuerpos que provienen no solo de ingredientes en los alimentos sino también de químicos contenidos en varios productos, tinturas utilizadas en telas y compuestos plásticos de juguetes infantiles, pantallas de computadores y diversos electrodomésticos.

Si se mira desde el punto de vista de los recursos, los datos son igualmente alarmantes: algunos minerales están cada vez más escasos, entre ellos el zinc, el cobre y el iridio, todos indispensables para las innovaciones tecnológicas de las que hemos llegado a depender, tales como los computadores y los teléfonos móviles (Senge, 2009). Incluso la estabilidad emocional

de las personas pasa por momentos muy difíciles como consecuencia de la exaltación del consumo y el hedonismo. Como lo analiza el informe Millennium Assessment de las Naciones Unidas, la decadencia de los ecosistemas y la creciente contaminación tienden a estar en correlación con nuestra sensación de bienestar inmaterial y espiritual, lo mismo en países en desarrollo que en los desarrollados. Con mucha frecuencia se aceptan crecientes tensiones sociales como si fueran normales; estamos abrumados por la ansiedad, el exceso de trabajo, el estrés, la desconfianza, el miedo y la rabia.

Todo esto sin contar con las precisiones que sobre el tema de la situación del estado del mundo hace Worldwatch Institute en el año 2000 en donde se destacan situaciones críticas en las concentraciones de CO₂, el aumento de la temperatura media, generando consecuencias devastadoras; de hecho los sistemas de tierras secas abarcan un 41% de la superficie terrestre y en ellas habitan más de 2000 millones de personas, de las cuales más del 90% viven en países en desarrollo. Y qué decir del tema del agua considerando que 1100 millones de personas no tienen acceso a suministro de agua mejorada y más de 2600 millones de personas carecen de acceso a servicios de saneamiento. La escasez de agua afecta a aproximadamente entre 1000 y 2000 millones de personas en todo el mundo. De otra parte, hay más de 3 millones de muertes cada año asociadas al agua mal tratada (Alfaro, 2011). Como se observa, el asunto es más complejo y profundo de lo que a primera vista se pueda ver. El cambio implica el movimiento de toda la sociedad en su conjunto para modificar la dirección; requiere de la adopción de nuevos hábitos de consumo, la reestructuración de la oferta de productos y servicios, la recomposición de nuestras escalas de valores, etc. Es decir, nos enfrentamos al reto de construir una nueva sociedad más justa en la distribución de la riqueza, mucho más amigable con el medio ambiente y más organizada en función de la armonía física, mental y espiritual.

¿Y las empresas?

Si un mundo consumista, atendido por empresas y corporaciones que vienen gastando los recursos en nombre de la satisfacción del cliente son causantes de esta situación, cabe la pregunta ¿cómo colocar a favor del cambio a todo el empresariado convencional? Hacer pensar a las empresas convencionales sobre la necesidad de la equidad interna y su papel para la armonía social no es tarea fácil. En esa dirección, ha sido el caos ambiental, de manera frontal, lo que ha modificado el comportamiento de muchas organizaciones. Este cambio para muchos analistas ha sido más bien la reacción a las normas, que cada vez se hacen más severas en contra de empresas contaminantes y a la posibilidad de hacer del tema ecológico un negocio más.

Esta última opción sigue siendo una mirada de corto plazo, utilitarista y peligrosa como solución; se hace necesario evolucionar hacia miradas de más largo aliento y sobre todo basadas en una verdadera nueva manera de pensar. De otra parte, la mayor confusión para la organización es el propósito para la cual existe. Normalmente el discurso es simple, el empresario busca rentabilidad. Ese facilismo ha generado una confusión de fondo que incluso en la academia resulta ser un elemento de profunda discusión. Lamentablemente en nombre de las utilidades se desarrollan productos y servicios que contaminan y se generan procesos que gastan de manera absurda los recursos. Peter Drucker dijo: para una empresa, la utilidad es como el oxígeno para una persona; si no se tiene suficiente, se está fuera del juego. Infortunadamente, muchas empresas funcionan como si su propósito sólo fuera respirar (Senge, 2009). De esta manera las empresas han perdido de vista su propósito central de aumentar el bienestar general de la humanidad, mediante servicios, invención creativa y ética en su comportamiento.

Acciones y reacciones

¿Cuánto tiempo nos queda para corregir el rumbo? puede ser la pregunta recurrente al revisar el impacto de la tecnología y la era industrial en la Tierra. Países enteros buscando desarrollar su energía a partir del viento; organizaciones procurando no contaminar y desarrollar programas de disminución y aprovechamiento de desperdicios; empresarios de automóviles buscando cambiar combustible basado en petróleo por etanol (muchos menos contaminante); ligas de consumidores buscando desarrollar nuevos hábitos (movimiento slow, slow) etc., ¿serán suficientes para enfrentar el reto que hoy día tiene la humanidad para no colapsar y desaparecer? En todos los escenarios se hace la pregunta ¿es demasiado tarde? Sin embargo los esfuerzos de las organizaciones y grupos anteriormente descritos parecen ser la génesis de todo un proceso de cambio necesario de la sociedad en su conjunto que genera muchas esperanzas sobre la posibilidad de hacer habitable nuestro planeta hacia el futuro. La realidad es que las acciones no deben esperar y el cambio propuesto debe considerar modificar incluso la manera como hemos venido concibiendo el mundo en los últimos siglos.

Todos los esfuerzos son válidos: desde las campañas anti-consumo de productos masivos hasta la idea de disminuir el consumo de productos estéticos exaltando los espacios y escenarios para buscar la belleza interior. En este proceso de cambio de cultura las organizaciones juegan un papel trascendental. Y a pesar de que algunas vienen haciendo esfuerzos importantes desde una vocación profunda sobre la necesidad del cambio y otras lo hacen sólo por requisito de ajuste a alguna norma ambiental, la gran mayoría de empresas aún no consideran a profundidad un cambio de su cultura organizacional que gire completamente en torno a cuidar el medio ambiente y las personas. Una de las razones por las que las empresas aún no consideran seriamente el cambio es porque no saben cómo entrar a enfrentar un mercado con nuevas ideas y no reconocen cuáles serían los pasos para ir reemplazando sus productos y servicios altamente contaminantes por productos sanos.

Por tal razón se hace indispensable identificar

los factores que pueden llevar a un cambio profundo y el papel que juega la innovación en estos momentos trascendentales. El tema no da mucha espera dado que la sociedad ya lo tiene muy claro: encuesta tras encuesta confirma que a todos los participantes en una compañía (clientes, trabajadores, socios empresariales, proveedores y accionistas) les importa profundamente y están tomando decisiones respecto a qué comprar, dónde trabajar y cómo invertir con base en la manera como las compañías está respondiendo al desafío entrelazado del bienestar medioambiental y social. De hecho, clientes y empleados, quizá las dos partes interesadas más decisivas, están diciéndoles a las compañías que esto importa muchísimo. Y lo más vinculante es que están haciendo responsables a las empresas. GlobeScan, una firma de investigaciones muy respetada, encontró que el 69% de quienes contestaron una encuesta consideraba a las compañías “completamente responsables” por el daño en el medio ambiente.

Los clientes avisados e informados están ahora insistiendo que las empresas financieras también se hagan presentes y lideren. De hecho, Citigroup (que maneja 2 millones de millones de dólares en activos) por ejemplo, ha anunciado su propia iniciativa verde de 50.000 millones de dólares, el más grande compromiso corporativo hasta la fecha. El sector financiero privado, más que ningún otro, tiene la capacidad de iniciar el giro en U ecológico que necesita desesperadamente la sociedad moderna. Lentamente, los bancos empezaron a descartar préstamos y acuerdos financieros a compañías que promueven proyectos no sostenibles. Una encuesta entre 17000 personas en quince grandes mercados mundiales, hecha en octubre del 2005 por Ipsos MORI, empresa de investigaciones británica, confirmaba que los clientes valoraban mucho las marcas “verdes”. Producir bienes y servicios ecológicamente buenos se ha convertido en un atributo de marca tanto como la calidad y el precio.

Así las cosas, las organizaciones deben reaccionar prontamente adicionalmente porque les conviene desde una perspectiva económica. Los beneficios de entrar en la línea de la sostenibilidad reportan ahorros y ganancias, lo que se conoce como la ecoeficiencia. Compañías de

todos los sectores, desde IBM hasta Alcoa y Walmart, han conseguido considerables economías mediante la reducción de desperdicios y el uso de energía. DuPont ahorró 3000 millones de dólares gracias a su intenso enfoque en el recorte de emisiones de gases de invernadero y el uso energético asociado, mientras aumentaba sus negocios en un 30% durante el mismo período de quince años.

¿Por qué la escala humana?

El pensamiento de Max-Neef, genera una visión más amplia de lo que debe hacer la sociedad frente a la crisis. El asunto no debe ser solo ambiental, debe tocar la fibra más íntima de la sociedad para procurar cambios contundentes. La idea de un desarrollo centrado en lo humano es el punto. Max-Neef, en su ya conocido y trabajado Desarrollo a escala humana, esboza la importancia de distinguir que las necesidades son limitadas, contrario a la teoría económica clásica, y que los satisfactores (productos y servicios) son lo que han sido de carácter ilimitado. Planteado así, Max-Neef, cuestiona directamente la manera cómo las organizaciones se han dado a la tarea de generar todo tipo de satisfactores, dentro de los que se encuentran los pseudo-satisfactores, fuente importante del bum del consumismo.

Se enmarca así un proceso perverso de oferta de soluciones exageradas e incorrectas, en donde prima la utilidad a ultranza, factor definitivo en el desencadenamiento de la crisis. El fundamento teórico de las necesidades infinitas, validado por escuelas de pensamiento de la motivación como la de Abraham Maslow entre otros, han llevado a este frenesí de siglos de consumo; al pensar que las necesidades son infinitas y los satisfactores deben corresponder a las mismas, se genera una presión para resolver las necesidades a costa de recursos escasos y devastando el medio ambiente, nuevamente a nombre de la utilidad. Dadas estas consideraciones, se hace manifiesto en esta teoría la necesidad de elevar la producción a escala humana, que

sea prioritario el ser humano por encima de la producción, por encima del resultado. Esta premisa finalmente recoge dos deseos actuales: generar productos y servicios que no hagan daño al ser humano, ni al medio ambiente.

Al iniciar su reflexión en los años setenta, Max-Neef aborda finalmente la idea de un mundo mejor a partir de nuevos paradigmas de desarrollo los cuales adquieren más vigencia en la medida en que la crisis global del medio ambiente, de la contaminación, etcétera, ha obligado a repensar la forma de hacer las cosas. En su propuesta, Max-Neef (1997) define criterios generales sobre una nueva forma de observar a las comunidades y por supuesto el desarrollo. Sin embargo, no se encuentra en el desglose de la propuesta una manera precisa de ajustar las empresas a este cambio necesario. Es decir, la operacionalización de la idea de la escala humana desde una perspectiva empresarial es importante hilvanarla.

El mercadeo a escala humana

Una forma de operacionalizar la escala humana es centrándose directamente en una de las áreas vitales de la organización, el mercadeo, en donde se encuentra la generación de productos y servicios, los mecanismos de distribución y publicidad, etc. Resulta retador y muy interesante repensar la manera en que se hace el mercadeo en las organizaciones acomodándola a nuevos propósitos. Sin embargo, para conseguirlo se debe entrar a analizar otros ajustes dentro de la organización, sin los cuales no se podría concebir una nueva forma de mercadeo. Entonces es necesario plantear nuevos estilos de dirección, de estructura, etc., utilizando la innovación como eje transversal de este propósito.

La innovación y las organizaciones

Cuando se hace referencia a la innovación se distingue entre la innovación aplicada a productos y servicios a través de la tecnología y la innovación social que pretende generar reflexiones nuevas para consolidar

una mejor sociedad. En el caso de la escala humana, la innovación se observa como un todo del cual se depende para generar nuevos hábitos en la comunidad y aplicaciones tecnológicas que permitan suplir necesidades y hacer sostenible la sociedad en su conjunto. Es decir: la innovación es un proceso integral de transformación deliberada, fundamentada en la investigación y persigue ajustarse a contextos cambiantes y también a mejorar la calidad de lo que los individuos y organizaciones necesitan (Vuotto, 2011).

Ahora bien, mientras que el concepto de innovación proviene del campo de la tecnología y de la técnica, el de innovación social se vincula con el vocabulario sociológico a partir de los aportes de Max Weber y Joseph Schumpeter quienes, de distinto modo, consideran que la innovación social permite a una colectividad pasar del contexto social de las necesidades al universo de las aspiraciones sociales. Desde esta perspectiva se hace evidente la relación de la escala humana con los propósitos de la innovación tecnológica y social. Se requiere de fondo la revisión de las creencias y la definición de lo conveniente para comenzar a desarrollar procesos de investigación, inventiva y creatividad (Assogba, 2007, 2010). Así las cosas, la innovación desde la escala humana debe constituirse en un medio para realizar cambios sistémicos dirigidos a la sociedad, orientándose especialmente a atacar las causas subyacentes de los problemas sociales más que simplemente a atenuar los síntomas. Puede también considerarse en términos de un sistema de acción que requiere la contribución de los subsistemas económico, político, social y cultural (Rocher, 1976).

Cuando la innovación esta vista exclusivamente como los avances tecnológicos en la generación de productos y servicios se debe dar paso a un sentido más ambicioso de la innovación. La innovación debe servir para mejorar las condiciones de la sociedad en general por encima de los resultados meramente económicos. Por último, la innovación supone ventajas privadas y colectivas – públicas o sociales. Sin embargo, el interés primordial no radica en saber quiénes participan en los procesos de innovación sino en sus resultados. Las innovaciones desde esta óptica,

benefician a la sociedad en su conjunto, más que a algunos individuos (Phillis, 2008); ello valida nuevamente el enfoque que se le debe dar en la escala humana a la innovación.

La perspectiva organizacional. Una mirada genérica

Antes de entrar a profundizar sobre la innovación aplicada al mercadeo a escala humana es importante revisar algunas generalidades de la misma aplicables a todo tipo de organización y momento. Mirando exclusivamente el ambiente empresarial se puede decir que la innovación y el emprendimiento interno se da gracias a un sistema o a un modelo que lo propicia, como lo decía Drucker (2002), “las empresas compiten ya no con productos sino con modelos empresariales”. Es decir el reto de los líderes es estructurar las organizaciones para que de manera natural la innovación se dé en todos los espacios de la empresa, lo que garantizaría la fluidez de nuevas ideas, nuevas maneras de hacer las cosas.

De esta manera la consolidación de la cultura de la innovación es un ejercicio complejo, en especial en organizaciones maduras que atienden en general a la tradición y a las estructuras burocráticas. En esa búsqueda se hace indispensable modificar la mentalidad del grupo de dirección y del grupo de base; en ambos se encuentran hábitos que pueden entorpecer el camino hacia la innovación permanente. La dirección debe dar el paso del estilo de dirección entronizado en una persona a la gestión participativa. Ahora bien, el proceso participativo debe hacerse bajo un grupo de acciones y estrategias que consoliden hábitos y costumbres nuevas, todas tendientes a estimular la creatividad, la consolidación de redes de trabajo formal e informal y la autonomía y autogestión de los trabajadores.

Para dichos logros los métodos se deben revisar: pueden ser variados y creativos según la organización. Se puede estimular la creación de grupos de generación de ideas, resolución de problemas y círculos de calidad entre otros para que se vaya institucionalizando y haciendo visible la participación. Esta nueva forma de ver las relaciones de mando es un paso importantísimo

para las organizaciones que buscan la competitividad a partir del desarrollo de su talento humano y compromiso de fondo con el medio ambiente. En esa misma dirección se puede pensar que si se logran liberar los potenciales del trabajador las organizaciones van a estar en una dinámica permanente que las obliga a ser flexibles y a desarrollar esquemas de confianza, criticidad y reconocimiento; lo que por supuesto implica una nueva forma de ver el liderazgo en la organización pasando de la autocracia a estilos en donde el líder es un facilitador sin perder su incidencia en el grupo. Para ello el líder es reconocido desde el conocimiento y la autoridad y no desde la estructura.

El líder debe convertirse en un verdadero emprendedor. A propósito, el emprendimiento debe ser parte de una estrategia de talento humano en donde se desarrollen las competencias de los líderes naturales y los reconocidos por la estructura. El emprendedor por su parte debe reconocer el reto, en él deben darse altos niveles de convicción, de arrojo, de perseverancia y una pasión total por el deseo del logro, porque seguramente al interior de las organizaciones tendrán muchas dificultades y dudas por parte de los normales detractores. Por supuesto todas estas ideas deben ser ajustadas según las particularidades de cada organización, por ello se hace indispensable considerar la manera como se concibe para cada cual la estructura de funcionamiento.

En organizaciones de gran tamaño es procedente establecer estructuras no convencionales que den la opción de trabajar bajo un propósito común a todos los grupos, los cuales a su vez deben estar fortalecidos bajo el esquema de redes interdisciplinarias de tal suerte que la organización se perciba como un ente integral y sensible en cualquiera de sus partes.

El fomento de la innovación

Las organizaciones que no innovan corren el riesgo de desaparecer, en especial si no

atienden las señales de trabajar por la sostenibilidad. Pueden hasta cierto punto estar cómodas por una relativa estabilidad de los resultados, pero si no se movilizan, la competencia y la dinámica del mercado las absorbe. Por eso es tan importante ambientar la organización para que se incline a la creatividad, a la invención, al riesgo calculado. En el análisis de los parámetros para fomentar la innovación adquiere relevancia la estrategia de originar pequeños cambios que implican riesgos pausados pero no menos importantes que aquellos que se hacen cuando se introduce al mercado una nueva idea. Es válido, entonces, establecer pequeños ajustes a los productos, por ejemplo, en la declinación en su ciclo de vida o generar nuevas presentaciones para abrir nuevos mercados dependiendo de la dinámica de la competencia y de las tendencias en el medio ambiente y en la búsqueda de la sostenibilidad.

De otra parte, es importante resaltar que cuando se deciden grandes cambios producto de la innovación y ello requiere de arriesgar recursos valiosos, el emprendedor debe saber medir los escenarios y también ser creativo a la hora de desarrollar la idea comercialmente; por ejemplo a través de alianzas bien fundamentadas y estructuradas, o afinar y consolidar las relaciones comerciales de un determinado mercado. Desde otra perspectiva se puede decir que una idea excelente no es garantía de éxito a menos que exista la templanza, el arrojo y la creatividad del emprendedor para hacerla realidad. Estas características deben ser constantes porque los ciclos de vida de los productos cada vez se hacen más cortos, impulsando de esta manera la necesidad de ser innovador de manera continua.

De esta manera, la inspiración puede entregársele a distintos protagonistas de la organización, sin embargo es mucho más efectivo buscar la manera de consolidar equipos que generen y desarrollen ideas, mecanismo que tiene su lógica y practicidad.

Importancia del aprendizaje

En una verdadera organización a escala humana, se requiere de compromisos profundos con el aprendizaje; las personas en todos los niveles deben tener hambre de nuevas ideas a cada minuto del día. Así es concebida la escala humana. Es decir, las organizaciones deben ser altamente humanas y altamente competitivas; y para ello se requiere de extraordinarios niveles de compromiso. Entonces, las empresas a escala humana deben fomentar una cultura de aprendizaje permanente, con lo cual se valida la disposición de utilizar el conocimiento en beneficio constante de la competitividad y la sostenibilidad. El impulso para la institucionalización del aprendizaje debe venir de los líderes en la parte superior de la organización y debe incluir una disposición a compartir información con personas que antes estaban excluidas de la base de datos de la organización.

El aprendizaje continuo conduce a nuevos conocimientos, habilidades para mantener la competitividad, debe convertirse en parte integral de la organización, en su cultura. Entonces, en general las organizaciones que están aprendiendo son más susceptibles de mejora y cambio; en particular las de escala humana deben tomar esta opción como parte de su esencia. De otra parte ambas son más proclives a asumir riesgos. Para emplear los sistemas de aprendizaje, una organización innovadora debe tener un sistema de retroalimentación efectiva para saber qué tan bien lo está haciendo (Burns, 2009; Oden, 1997).

El modelo de gestión y la escala humana

Para enfrentar el cambio hacia la escala humana es indispensable revisar la manera cómo se vienen haciendo las cosas en las organizaciones convencionales; identificar su proceder, sus estilos de dirección, las prioridades en su direccionamiento estratégico, etc. Uno de los aspectos más relevantes en el modelo de gestión es identificar dentro de la naturaleza de las organizaciones, el por qué son desarrolladas. Buena parte de la fundamentación de las empresas es la búsqueda de rentabilidad, objetivo que parece fuera el obvio y del que mucha literatura no se separa. Sin embargo, a efectos de identificar

cambios estructurales de la operacionalización de la escala humana, es importante precisar que el objetivo de las organizaciones debe tener mayor alcance que la obtención de rentabilidad.

No quiere decir que la escala humana desconozca la necesidad de la rentabilidad, sino que desde una perspectiva humana y de sostenibilidad se hace indispensable darle más peso a la naturaleza de las organizaciones. Deben incorporarse, entonces, propósitos como la generación de trabajo digno, la equidad social, el cuidado del medio ambiente y en general el desarrollo de la sociedad en armonía con el entorno en que se vive. Por supuesto que la nueva visión de organización a escala humana debe priorizar en su acción la generación de bienes y servicios que no les hagan daño a las personas. Otro elemento vital para repensar las organizaciones y su modelo es la estructura y la participación de los stakeholders en su dinámica. Mucho se ha reflexionado sobre la pertinencia de las estructuras planas o altamente participativas y aquellas que responden a jerarquías convencionales.

La escala humana debe instalarse en la estructura desde una definición básica; se debe considerar siempre en la toma de decisiones a los clientes o adoptantes que forman parte de la dinámica de la organización. Eso quiere decir que va a ser muy importante dar participación de manera frontal tanto al cliente interno como al cliente externo; incluso la visión de cadena de valor debe fortalecerse. En ese sentido la organización a escala humana debe considerar el aporte a su desarrollo de los proveedores y de la comunidad en general con la cual discute el desarrollo de su actividad. Una forma de operacionalizar dicho propósito es consolidar lo que hoy se conoce como las redes sociales o grupos que persiguen un propósito común. Dichas redes que pueden ser internas, externas o mixtas, virtuales o reales, tienen poder sobre la empresa en el sentido de su mayor participación en la toma de decisiones trascendentales. Entonces, el nuevo modelo de gestión debe mirar más allá de sus fronteras convencionales. En ese sentido ya se ven importantes avances.

Por todo el mundo se están llevando a cabo colaboraciones como Unilever y Oxfam (recono-

cida ONG en el campo de la asistencia pública) para calcular el impacto en los niveles de pobreza de Indonesia. Costco, la gran cadena minorista estadounidense y ONGs locales, para mejorar condiciones de agricultores de Centroamérica. British Petroleum y ONGs de la India escorzándose en llevar calefacción y electricidad a aldeas periféricas. IKEA y ONGs de Brasil están trabajando en maneras de asegurar una explotación forestal sostenible en el Amazonas. Nike y ONG en Tailandia, capacitan a fabricantes de confecciones para que puedan trabajar en sus hogares en vez de tener que emigrar a factorías urbanas. Sin ser estas organizaciones volcadas completamente a la escala humana, son ejemplos del camino por el que se atraviesa para el cambio. Antes era impensable alianzas entre organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones convencionales; como se señaló hoy día se están dando pasos interesantes para que la sociedad en general forme parte de la toma de decisiones de las organizaciones tradicionales.

Otro ejemplo en la dirección de la participación y la búsqueda de estructuras novedosas es la forma en que algunas empresas vienen invirtiendo en pequeños negocios o empresas de tamaño medio, a fin de generar un espacio crítico de participación y apoyo mutuo, todo alrededor de mejorar los resultados en el tema ambiental. Sin embargo se configuran con estas acciones el deseo de generar negocios incluyentes en donde se da participación a las organizaciones del entorno de un determinado sector, haciéndolas crecer y de paso generando equidad social. Estas inversiones implican asociación real o una adquisición completa de los negocios más pequeños. Las razones de “capital riesgo” rara vez implican beneficios económicos a corto plazo, pero más normalmente se refieren a cuestiones de la innovación y la prospectiva estratégica. Las pequeñas empresas suelen ser buenas en la innovación y las grandes empresas por lo tanto tienen que comprar para aprovechar su ventaja de ser el primero en el área crítica de desarrollo de nuevas tecnologías. Esto sucede más en EE.UU.

que en el Reino Unido con las empresas como General Electric, Monsanto, Xerox, Apple, etc.

El liderazgo

Si a la situación descrita se le suma la dinámica con que vienen avanzando en varias organizaciones en el tema ambiental, hoy día se requieren condiciones especiales para ejercer el liderazgo. Para competir en este entorno, las organizaciones necesitan un nivel de la innovación y de intraemprendimiento que era impensable hace una década. Como la competencia se vuelve más global, las empresas deben desarrollar y ofrecer mejores y nuevos productos en menos tiempo. Esta es la gran tensión a que se refieren los ecologistas, que debe ser sorteada por los nuevos líderes. ¿Cómo no morir en el intento de consolidar una organización centrada en la sostenibilidad, en la escala humana, sin dejar de dar resultados? Este es el desafío para los órganos de hoy: revitalizar y desarrollar nuevos productos y nuevos negocios sostenibles ambientalmente. No va a ser suficiente que una empresa tenga un proceso de innovación efectivo, sino que también debe tener una cultura innovadora arraigada y fundamentada.

Como lo plantea Burns (2009), el éxito de los líderes innovadores dependerá en gran medida de su capacidad primero de planear y luego capacitar a otras personas para aplicar los planes. Una organización innovadora debe ser dirigida por un líder que desarrolla y se alinea a la organización con la misión y visión; desarrolla y mantiene la confianza; asegura y coordina la comunicación; fomenta la creatividad y el aprendizaje alrededor de nuevos paradigmas (Burns, 2010). Así las cosas, es claro que el aspecto más importante para la transformación de la organización en función de la innovación para la sostenibilidad y la escala humana es el liderazgo. Si existe acuerdo sobre la necesidad de innovar en las organizaciones, por supuesto el liderazgo también debe entrar en un proceso de cambio que marque el camino para que la empresa en su

conjunto, se encamine hacia la sostenibilidad y la generación de la producción desde el enfoque de la escala humana.

Ahora bien, los paradigmas sobre los cuales se ha venido desarrollando el liderazgo deben repensarse. Debe pasarse a un proceso en donde el líder entusiasma a los distintos grupos para que de manera genuina enfoquen todos sus esfuerzos en reconfigurar los procesos para el logro de una cultura de la innovación. La concepción del líder héroe, que entroniza todo el poder, debe dar paso a la configuración de equipos de trabajo y altos niveles de participación de todos los trabajadores; incluso dando paso también a la generación de redes de trabajo interdisciplinario que permanentemente estén generando nuevas ideas y procesos frente a la necesidad de establecer productos y servicios a escala humana. Ello implica que hoy más que nunca la ruptura de la organización jerárquica debe darse en la práctica movida por un liderazgo que sepa aglutinar las distintas funciones en un solo propósito. Es decir se debe hacer compatible las áreas funcionales, tales como el diseño, producción, marketing, ventas y finanzas. Las personas de estas áreas, en los niveles apropiados de la jerarquía, deben unirse para formar equipos matriciales que funcionen con propósitos transversales para hacer frente a los retos que implican el proyecto y el desarrollo de nuevos productos sostenibles. Puede pensarse en la estructura por proyectos y áreas de soporte (Burns, 2009).

Ello requerirá que los líderes por estructura (cuyo mandato depende del cargo que tenga según el organigrama) den paso a líderes por autoridad. Este concepto revolucionaría incluso la escogencia de los líderes de las empresas en donde se privilegiarían las decisiones democráticas por encima de las de capital accionario. En esa dirección, es posible que los líderes actuales no estén preparados para estos retos trascendentales por distintas razones, dentro de las cuales moverse de la zona de confort es una de las más importantes. Así las cosas, es factible que los líderes de este proceso se estén gestando en estos instantes en partes lejanas de las cúpulas de las organizaciones. Este nuevo grupo de líderes son esa “nueva sangre”, ese relevo generacional crítico y consciente de su papel. Por supuesto que este reto no es nada fácil; así

que estos intraemprendedores son seres especiales que trascienden su acción pensando en el futuro de su organización, región, nación y humanidad entera.

Para que así sea, y que los intraemprendedores tengan espacio, es importante consolidar la gestión participativa y las redes a las cuales ya se había hecho referencia. La gestión participativa se convierte en auto-gestión. Los trabajadores asumen la responsabilidad y la iniciativa, el control de su trabajo, y el trabajo de los gerentes y supervisores, pasa a ser el de maestros y facilitadores. La autogestión supone que los trabajadores son personas competentes, seguros de sí mismos, e independientes y que se desempeñan mejor cuando ellos mismos puedan administrar. Un buen ejemplo de participación aplicado a la innovación a escala humana se encuentra en General Electric. Lanzada en mayo del 2005 Ecoimagination es la plataforma de GE para imaginar y construir tecnologías innovadoras que ayuden a los clientes a resolver sus problemas medioambientales más difíciles. El portafolio de Ecoimagination ha pasado de 17 a más de 60 productos y servicios ecoeficientes, en gasto energético y ecológicamente ventajoso.

Ahora bien, es importante resaltar que dada la resistencia y otros factores naturales del desarrollo productivo de los países desarrollados y “emergentes” buena parte del cambio sobrevendrá de nuevas organizaciones formadas por nuevos emprendedores, jóvenes que han pasado de ser espectadores a conformarse como protagonistas de primera línea.

El papel de los intraemprendedores

El intrapreneur es un término que se utiliza generalmente para describir al individuo responsable de empujar a través de innovaciones a una empresa para que sea más grande. Comparte muchas de las características del empresario, y en última instancia, puede convertirse fácilmente en el Gerente de la organización. En 3M trabajan con esa idea. Han hecho de los intraemprendedores expertos en innovación y una importante herramienta estratégica de gestión (Oden, 1997).

Fomento del intraempresario

Para trabajar de manera efectiva los intraemprendedores a escala humana necesitan grados de tolerancia ya que terminarán rompiendo reglas, pero también necesitan que se le mantenga bajo control. Un equilibrio es necesario. También necesitan un patrocinador de alto nivel para protegerlos cuando los tiempos sean difíciles, ya que se trata de cuestionar incluso lo que se viene considerando como históricamente exitoso. Se han definido mandamientos para el intraemprendedor que operan especialmente en empresas grandes y que son adaptables a las intenciones de la escala humana, específicamente en el tema de liderazgo:

1. Va a trabajar cada día dispuesto a ser despedido.
2. Elude órdenes encaminadas a detener su sueño.
3. Está preparado para hacer cualquier cosa necesaria para hacer su trabajo de proyecto, independientemente de su descripción de trabajo personal.
4. Construye una red de buenas personas que están dispuestas a ayudar.
5. Construye una gran motivación de equipo, por eso escoge las mejores personas.
6. Trabaja en la clandestinidad durante el mayor tiempo posible. Una vez que se van las barreras públicas surgirá para posicionar las nuevas ideas.
7. Ser fiel a sus objetivos, pero realista en cuanto a cómo se puede lograr.
8. Estar completamente comprometido y apropiado del proyecto y siempre perseverar.

Estas y otras ideas similares forman parte del ideario del nuevo líder a escala humana. Como se observa, no va a ser fácil pero ya existe conciencia de la importancia de dar espacio a nuevas maneras de hacer las cosas.

Habilidades del líder a escala humana

Es importante recordar que los líderes de

las empresas a escala humana nacen de la misma estructura formal o de distintas partes dentro y fuera de la organización. No son pregoneros que hacen campañas altisonantes en pro del cambio, sino más bien individuos apasionados que trabajan transformando a sus organizaciones de abajo hacia arriba (Senge, 2010). Un factor decisivo es el alto grado de sensibilidad del líder a escala humana, lo que no quiere decir que le falten condiciones competitivas; por el contrario debe asumir con mucha seriedad su papel. Debe ser capaz de inculcar visiones tangibles y gestión de largo plazo; aprendiz y maestro a la vez. Hacedor y visionario (Timmons, 2009). En su papel de maestro, el líder debe propender por consolidar una arquitectura especial de aprendizaje hacia la cultura de la escala humana.

Debe incidir a través de procesos de aprendizaje en las creencias y valores de los trabajadores de la organización; ya que los trabajadores como adoptantes (más adelante se hará referencia a este concepto) son los multiplicadores de las nuevas ideas y percepciones del mercado. En esa dirección se necesita construir un equipo de gestión eficaz, para poder operar en un entorno turbulento y desbloquear los obstáculos al cambio, tratar con el conflicto inevitable que esto provoca. Los líderes y los equipos deben desarrollar experticia en la gestión del conocimiento y manejo de riesgo, la ambigüedad y la incertidumbre. Finalmente este es el ambiente que se enfrentará a la hora de consolidar una atmósfera hacia la escala humana. Puede decirse que la fortaleza transversal del líder a escala humana es una aguda inteligencia emocional a partir de la cual logra emocionar a los distintos interesados y no interesados. Para ello debe tener una potente y clara visión.

El ser visionario implica marcar diferencia y lograr entrar en el corazón y la mente. En Alcoa, por ejemplo, la gente llevó a ver cero desperdicios como la meta correcta y lo era porque aprovechaban al máximo las capacidades de la gente para aprender y

eventualmente liderar hacia logros de otra manera inalcanzables. Todo ello se debió al entusiasmo y convicción de sus líderes. Kirby (2003) compara el líder empresarial al líder de una banda de jazz. Él decide sobre los músicos a tocar en la banda y la música que se va a escuchar, pero permite también a la banda improvisar y usar su creatividad para crear los sonidos deseados. En el proceso se divierten.

Se resalta entonces que la incidencia del líder proviene de su experiencia, su deseo de emocionar y compartir el poder y de sus valores en lugar de su posición. Por eso en la escala humana está implícita la noción de la autoridad desde el reconocimiento social y en esa dirección ya se ven varios ejemplos interesantes de organizaciones que vienen marcando el cambio. Du Pont, una de las más grandes y antiguas compañías de los Estados Unidos se ha empeñado en desplazar su línea de producción de los basados en petróleo a los basados en biocombustibles. Gracias a la claridad de sus líderes en la visión y los altos niveles de participación, los resultados no se han hecho esperar. Como se manifestó, Du Pont no solo ha logrado sus propósitos convencionales de rendimientos económicos sino que efectivamente es una organización líder en sostenibilidad.

El proceso de la innovación en el mercadeo a escala humana

De clientes a adoptantes

Dentro del modelo planteado por la escala humana es determinante contar con el cliente ya no como un receptor sino como un protagonista definitivo en la organización en un sentido amplio. Dado que la generación de productos y servicios se elevan en su compromiso social y ambiental, y que buena parte de ellos establecen nuevas categorías que dependen de consumidores con responsabilidad social (consumo responsable), los clientes se configuran en un lenguaje común al mercadeo social como adoptantes. Es decir, el adoptante es una persona que opta por asumir el consumo de productos y servicios con los cuales se encuentra comprometido. En ese orden de ideas la figura del cliente desaparece como tal y se configura la del adoptante como un elemento

vital del mercado, el cual está no solo fidelizado (en términos de mercadeo convencional) sino comprometido con la organización a través de la adopción de sus productos.

Así las cosas es muy posible que los adoptantes sean con el tiempo consumidores y socios a la vez, lo que en términos de escala humana serán adoptantes y a la vez copropietarios. Es muy posible que la escala humana catapulte opciones creativas de modelos empresariales como el que se anotó anteriormente.

Productos y servicios

La esencia de los productos y servicios en la escala humana es el bienestar real de las personas y el entorno. Esta definición relativamente fácil de plantear tiene retos importantes en la práctica que requiere de altos niveles de innovación. Contando con equipos de trabajo y redes de innovación internas la generación de productos y servicios a escala humana se hace menos difícil. El proceso de validación de las ideas, los conceptos, las pruebas de concepto etc...son básicamente las mismas que se generan en el diseño convencional (Ulrich, 2009). Incluso las pruebas de conceptos son más asertivas dados los altos compromisos de los adoptantes (antiguos clientes).

Para acercarse al mercadeo a escala humana desde los referentes convencionales es importante pensar en los productos y servicios como alternativas que generan valores agregados y diferenciales frente a productos de la competencia. En el caso del mercadeo le compete pensar en nuevas formas de generar productos y servicios, nuevos formatos para los valores agregados ligados a lo medioambiental, nuevas y creativas formas de distribuir los productos sin formar parte de los elevados costos del transporte, y por supuesto es indispensable entrar a revisar la manera en que se comunican los productos y servicios. En ese punto es que la escala humana se hace aún más fuerte. El diferencial, que debe ser respaldado por la percepción del adoptante, se debe centrar en beneficios de sostenibilidad. Es decir se consolida un nuevo formato para los productos a escala humana que se identifican como no contaminantes ni para el ser humano ni para el entorno.

Entonces el valor agregado pasa de ser un mecanismo de promoción a una identidad con la cual están de acuerdo los distintos actores del mercado.

Por supuesto ello implica que los avances en consumo responsable sean evidentes, lo que quiere decir que la demanda y oferta se van colocando de acuerdo, como tradicionalmente lo han hecho, sólo que en esta oportunidad es de beneficio común, que evita la intromisión de la mano invisible. Otro factor implícito en la generación de productos y servicios es el deseo de incrementar desde el mercadeo a escala humana el crecimiento material y espiritual de sus adoptantes. Los experimentos que recientemente se han hecho en distintas direcciones (slow slow, ciudades verdes, zona verdes en Estocolmo, etc.) son buenos parámetros para pensar en experimentar en otros escenarios similares (Alfaro, 2010; Senge, 2009). A propósito de concebir de otra manera a los productos es importante señalar cómo si usted como fabricante vende hoy un automóvil en Europa, tendrá la responsabilidad de aceptarlo de vuelta cuando haya terminado la vida útil del vehículo. Parecidas regulaciones se han puesto en práctica en la mayoría de los artículos eléctricos de consumo y equipos electrónicos, tales como televisores, reproductores de música y video, computadores y electrodomésticos.

La clave para tomar impulso de nuevas ideas, conceptos y productos, radica en la conexión emocional que las personas empiezan a hacer con un tema como el de eliminar de los productos, el desperdicio y la toxicidad. Por ejemplo Xerox desarrolló un sistema en donde toda la fotocopiadora era recuperable. El objetivo del diseño era poder volver a usar y/o fabricar todas las partes. Es decir lo que llamaron en su estrategia "Cero vertedero" (Senge, 2009). En el desarrollo de esta estrategia surgieron comentarios de los innovadores de Xerox como: lo que se necesita ciertamente es una máquina verde, pero incluso más necesario es hacer verde toda la compañía, crear una ecología de la mente, del corazón,

del cuerpo y del espíritu humanos; validando los postulados de la escala humana en el sentido en que los cambios de las organizaciones son nuevas posturas en su esencia.

De otra parte, la forma en que se miran los prototipos en el lenguaje de mercadeo y diseño tradicional cambia sustancialmente. La generación de productos y servicios convencionales pasa por una suerte de pasos que hacen que su lanzamiento sea exitoso para un determinado mercado y eso en esencia no cambia en la escala humana. Sin embargo, se requiere especialmente en el diseño del prototipo un mayor grado de participación de la sociedad en su conjunto para que los productos y servicios a escala humana sean completamente validados por el entorno. Los prototipos hacen que las ideas de productos sostenibles sean reconocidas y representen una manera de posicionar dichos productos incluso en muchos escépticos. El prototipo para la escala humana es un reemplazo del lanzamiento espectacular que se suele hacer de los productos convencionales. Sólo que en este caso representa la opción de reunir a todos los participantes para regocijarse de opciones que van encaminando al mundo hacia su sostenibilidad.

Otro refuerzo como estrategia es el que hacen muchas compañías innovadoras al elaborar proyectos piloto para nuevos productos sostenibles, usándolos internamente con unidades de negocios o regiones interesadas. Puede ser útil, incluso, vincular miembros de las ONG en las etapas de proyectos pilotos y prototipos.

Fuentes para la identificación de ideas

Las ideas de nuevos productos vienen normalmente de personal de mercadeo, se convierten en el motor, tomando como base su experiencia y contacto con los clientes. Para la escala humana se requiere que el equipo de mercadeo sea altamente sensible a la transformación de su tradicional oferta, se necesita estar pensando, junto con el cliente, en las mejores maneras de satisfacer necesidades sin generar conta-

minación. Para la escala humana otras fuentes no son menos importantes, dentro de ellas los científicos e ingenieros de los cuales depende de manera especial la materialización de la investigación. Como ya se había fundamentado, en esta fuente debe ser clara la idea de modificar hábitos deseables para un mundo mejor y desde allí encontrar opciones de negocios sostenibles. El grupo de manufactura es especialmente importante ya que deben modificar los paradigmas de eficacia con los cuales desarrollan sus moldes por tradición.

A pesar de ser importante, la eficacia económica se mantiene pero los equipos deben pensar creativamente en mejorar la manufactura para el bienestar de la sociedad en su conjunto. Es posible que se comience a trabajar en moldes integrales que disminuyan la contaminación sacrificando eventualmente la ergonomía de los productos. Es allí donde toma especial fuerza la necesidad de conformar equipos interdisciplinarios en donde seguramente surgirán nuevas ideas sobre la problemática planteada y otras que van a ser comunes cuando se busca identificar nuevas soluciones a problemas ya conocidos pero de alguna manera ignorados. Las fuentes primarias dentro de las que se cuentan los adoptantes (antiguos clientes) es la fuente principal de la generación de productos y servicios a escala humana. La cercanía a los adoptantes debe ser muy marcada y para ello la aplicación del CRM (Customer Relationship Management) y toda la tecnología de información va a ser trascendental ya que la reacción de la organización se va a basar en el conocimiento oportuno de las expectativas de los adoptantes.

Los proveedores van a ser otra fuente importante en la generación de opciones y en la misma dirección de los adoptantes, los proveedores deben verse bajo el concepto del SMC (Supply Management Chain) o cadena de suministro. Bajo este concepto deben aparecer ideas para mejorar la oportunidad del producto y también esquemas de mejora de las condiciones ambientales del mismo. La cadena de suministros se verá como la cadena de valor a escala humana, en donde debe estudiarse la trazabilidad del producto identificando los factores que pudieran ser contaminantes o contrarios al diseño original. Otras fuentes con las cuales se

debe contar de manera frontal es la competencia, a partir de la cual no sólo se hace el benchmarking para encontrar las malas prácticas ambientales y convertirlas en un reto interno de mejora de la organización, sino también las buenas prácticas de donde se pueden desprender incluso alianzas estratégicas para la transferencia de determinadas tecnologías. Como se destaca en la Zona verde originalmente implementada en Suecia, existen experimentos en donde competidores tradicionales comparten escenarios de mercado en mutua colaboración para generar ambientes y productos y servicios sanos para el adoptante y para el medio ambiente. Es decir, no estamos lejos de observar nuevos esquemas de organizaciones en donde el control de los procesos sea compartido.

Los inventores son para la escala humana una extraordinaria fuente de generación de ideas. En este nuevo formato se exigirá a los inventores la generación de productos y servicios sostenibles independientemente que tengan una visión comercial o no, esa es la novedad. Es decir, va a ser muy importante identificar cuáles son las ideas que por su inversión pueden llegar a ser poco viables desde la rentabilidad económica, pero de seguro formarán parte de esa nueva visión a escala humana en donde serán también importantes por su rentabilidad social, independientemente que la organización sea o no con ánimo de lucro. El punto en esta parte es que los productos poco rentables económicamente, pueden ser parte de un portafolio estratégico en donde la organización se complace de ofrecer productos de alta inversión con poca rentabilidad a la sociedad que de manera transparente reconoce ese esfuerzo. Seguramente el beneficio estratégico se verá en la fidelización de los adoptantes frente a la marca de escala humana.

Finalmente, no menos importante resultarán las agencias publicitarias con las cuales se construirán nuevos formatos de comunicación en donde la honestidad en lo que se comunica será la columna vertebral del desarrollo publicitario. En ese orden de ideas las agencias se verán forzadas a buscar mecanismos para sensibilizar a los adoptantes de una manera franca, abierta, estética y ética. En esa dinámica seguramente se encontrarán importantes ideas para desarro-

llar nuevos productos y servicios con este nuevo enfoque.

Metodologías para la generación de nuevas ideas

Se usarán las metodologías convencionales como la lluvia de ideas, listas de chequeo y grupos de enfoque entre otros mecanismos (Ulrich, 2009). Sin embargo, para la escala humana va a ser muy importante la generación de nuevos instrumentos que validen los nuevos conceptos que subyacen en su filosofía. Para ello el análisis de problemas va a ser importante ya que se hará énfasis en identificar las causas y consecuencias de la generación de ideas desde una concepción de sostenibilidad que requiere profundizar en el árbol de los problemas. Se generará desde esta herramienta la conexión a profundidad con la investigación básica, aplicada y de desarrollo tecnológico. En especial, y a pesar de que es una tarea de largo plazo, se buscará que los productos y servicios sean producto de desarrollos científicos ya que se requerirán de nuevos aplicativos en recursos poco contaminantes.

Ese grado de dificultad puede ser asumido con las alianzas estratégicas que se comentaron anteriormente, pero cabe aquí revisar la posibilidad de entrar en un proceso de cercanía con los entes promotores del Estado, en especial para organizaciones de pequeño y mediano tamaño. Es importante resaltar que como producto de la aplicación de la logística de inversa, la organización a escala humana adquiere experiencia desde su interior en esquemas de ecoeficiencia que puede usar para la generación de nuevas ideas.

Lanzamiento de productos y servicios a escala humana

Como ya se había comentado el lanzamiento de las ideas a escala humana será un evento de encuentros importantes entre proveedores, adoptantes, sociedad civil y todo tipo de organizaciones que se encuentran comprometidas con la nueva visión

empresarial. En esa dirección debe tenerse total conexión con la filosofía a escala humana. Actualmente se ven algunos avances interesantes en donde las organizaciones convencionales han venido teniendo en cuenta el compromiso a escala humana que los hacen visibles ante la sociedad dándole respuesta a los distintos grupos de presión que existen sobre ellas.

Por ejemplo M&S en un esfuerzo por mejorar las condiciones de los trabajadores en el extranjero, desde el 2003 ha elaborado un Informe de Responsabilidad Corporativa. En ese año ocupó el principal puesto como minorista y una de las principales empresas del Reino Unido en los negocios y las primeras comunidades de Responsabilidad Social Corporativa. Incluso ha ido más allá; con el objetivo de destacar la gama de políticas de ética y medio ambiente, desde el 2006 introdujo compromisos con productos de comercio justo como el café, el té y líneas de algodón con sello Fairtrade. Vende únicamente productos de pesca sostenible y alimentos saludables. Adicionalmente apoya a organizaciones de beneficencia, por ejemplo en el 2006 se presentó una gama de producto para apoyar la caridad en la vivienda del refugiado.

Todas estas acciones M&S las ha tomado como parte de su portafolio de lanzamientos en donde resalta su respeto por el medio ambiente, haciendo énfasis en el uso de colorantes textiles respetuosos del medio ambiente y el uso de materiales ecológicos para la tienda como suelos de caucho natural, así como mirar a la electricidad de origen de las fuentes alternativas. Adicionalmente en el 2007 puso en marcha su 'Plan A', un ambicioso plan de 100 puntos para ayudar a combatir el cambio climático, reducir los residuos, salvaguardar los recursos naturales, el comercio ético y promover estilos de vida saludables. El ambicioso plan, que fue muy bien acogido por los ecologistas, transformará la forma de M&S en un proveedor para compartir las mejores prácticas de innovación. Ejemplos como el de M&S muestran cómo el lanza-

miento de productos se usa de manera efectiva para posicionar marca ambiental y ser apreciado por los distintos públicos. Ese puede ser el camino de las organizaciones a escala humana.

Investigación de mercados a escala humana

Convencionalmente el mercadeo se entiende bajo un modelo en donde la investigación de mercados es la fuente principal para generar productos y servicios. Con base en la investigación de mercados se detectan necesidades que pueden ser satisfechas por la organización, para lo cual se establece un método de revisión de la idea que surja de las distintas pruebas de concepto y el ejercicio piloto para luego lanzarlo al mercado (Ulrich, 2009). El factor determinante en esta visión de desarrollar productos y servicios es la rentabilidad. Esta es una visión de corto plazo que, como se ha reiterado en esta reflexión, puede tener un impacto dramático en el entorno. Así las cosas, la investigación en la escala humana implica un sentido de responsabilidad mucho más profundo que una simple indagación o referenciación. Se requiere el análisis de impacto en todas las implicaciones del mercadeo a escala humana. El determinante entonces no es la rentabilidad si no el impacto en el adoptante y en el entorno.

Incluso puede haber implicaciones de responsabilidad social. Un factor que debe jugar es si la generación de nuevos productos usando tecnologías de avanzada desplaza trabajadores. En esa dirección y dependiendo de las circunstancias es posible que algunos proyectos se frenen prevaleciendo el sentido social que los resultados de corto plazo. Por supuesto, en organizaciones responsables socialmente cabe la posibilidad, en el ejemplo, de buscar ubicar a los trabajadores desplazados en nuevos proyectos. En ese sentido, la investigación a escala humana rebaza en mucho a las investigaciones tradicionales. En este momento se ve con claridad cómo la innovación tecnológica se debe unir a la innovación social basada en la investigación. Los instrumentos en la escala humana deben ser especialmente diseñados para contar con niveles profundos de participación de los distintos involucrados. Un referente de los integrantes de la investigación puede ser identificar en la trazabilidad de la investigación qué

personas y comunidades se ven impactadas con determinado proyecto.

Las tarifas

El precio o las tarifas de productos a escala humana adquieren la connotación de precios justos, es decir: el productor va a ser considerado especialmente para ser retribuido de manera justa (a manera de comercio justo). Sin deteriorar el papel del distribuidor la escala humana presupone esfuerzos creativos para hacer más cortos los canales de distribución para que los productos y servicios lleguen a los adoptantes menos costosos. Para que los canales sean más cortos adquiere un importante relieve lo que se viene haciendo en el marco del e-business, en donde gracias a la internet se han logrado reducciones importantes de canales de distribución y se prevé avances extraordinarios en la cercanía entre el adoptante y los generadores de bienes y servicios. Este viene a ser un ejemplo destacado del uso de la tecnología aplicado a la escala humana.

En estas nuevas definiciones es importante contar con las implicaciones del precio sombra. El precio sombra típico de proyectos sociales en donde la acción de los donantes genera disminución de los costos, debe pasar a ser evidente frente a los generadores y los adoptantes, en cuyo caso debe comunicarse a unos y otros con lo cual el costo social de la generación de bienes y servicios es completamente transparente.

Comunicación

La comunicación en la escala humana es la parte visible de los productos y servicios que manifiestan los valores agregados. Y dado que los mismos han sido sometidos a pruebas de adopción y verificación en cuanto al beneficio que representan para el mercado y el compromiso con la armonía ambiental, es muy fácil transmitir con tranquilidad los mensajes en los medios convencionales. Es decir, el tema de la publicidad y los otros instrumentos típicos del mercado son iguales en el mercadeo a escala humana. La diferencia está en los mecanismos usados por las distintas redes con las que el mercadeo a escala humana cuenta. Las redes sociales direccionadas a comunicar buenas nuevas

serán un mecanismo más efectivo de promoción de la escala humana. En eso no hay duda sobre el poder de la internet y el impacto de la comunicación sincrónica y asincrónica que provee (Papazoglou, 2006; Laso, 2002).

Las redes serán una defensa de los estilos de vida que se proponen a través de los productos y servicios a escala humana. Se contarán con ligas defensoras de las nuevas formas de vida materializadas en productos ecológicos y benéficos para todos los adoptantes. Se consolida así un mecanismo de comunicación mucho más comprometido con las ideas y conceptos que con las marcas desarrolladas a través de grandes inversiones publicitarias, lo que se conoce como el branding. El posicionamiento de marca en la escala humana es una consecuencia del convencimiento de los adoptantes de las nuevas ideas.

Estrategia

Las organizaciones a escala humana comparten el mercado en beneficio del colectivo, es decir: la competencia viene a ser un aliado para distintos propósitos, el libre mercado sigue siendo un motor del mejoramiento continuo, en especial los mercados de competencia perfecta, que pueden ser al igual que los oligopolios, grupos empresariales que en acuerdo entregan productos y servicios a los distintos adoptantes. Estos acuerdos no se hacen para maniobrar en contra del consumidor; los oligopolios serán beneficiosos para enfrentar retos de innovación en mercados de productos de consumo masivo que tradicionalmente son muy rentables pero también muy contaminantes. Las estrategias de penetración, repliegue o despliegue, al igual que todas las definiciones de las organizaciones para consolidar o ampliar mercados, son las mismas en el mercadeo convencional que en el mercadeo a escala humana.

Sin embargo, es importante resaltar cómo en la escala humana es vital contar con productos que no necesariamente sean

exitosos, siempre y cuando mantengan resultados en lo ambiental. Es decir: si se revisa la matriz de Boston Consulting Group, en la parte de lo que se conoce como pesos muertos, es posible que desde la racionalidad convencional este tipo de productos deba desaparecer del portafolio de productos y servicios de la organización. Para el mercadeo a escala humana, como ya se había comentado, se revisa primero la pertinencia de sostener en el portafolio productos poco rentables pero que cuentan con valores agregados importantes en los compromisos ambientales.

Conclusiones

El mercadeo a escala humana requiere de organizaciones innovadoras que cambien sus prioridades y modifiquen su cultura. En esa dirección existen varias empresas que ya están dando los pasos adecuados y esperanzadores como Alcoa con su compromiso de fabricar aluminio sin usar agua, o Coca Cola que se ha convertido en una fuerza positiva en el manejo global del agua. Incluso se reconocen países avanzados en esta línea como Suecia que ya ha logrado los mayores logros en independizarse de los combustibles fósiles o Dinamarca que lidera la producción de energía a partir del viento.

Es urgente que todas las organizaciones comiencen a revisar la manera en que vienen actuando, independientemente de su tamaño, frente a la problemática ambiental, social y económica que se ha dado como producto de los éxitos y paradigmas del mercadeo tradicional que han nublado por muchos años los efectos en el entorno, distanciando a las organizaciones de su fundamental responsabilidad social.

Se requiere de una profunda reflexión y convicción para cambiar los patrones, en especial la manera como se ha venido mercadeando y en ese sentido la escala humana, las aplicaciones con sensibilidad hacia lo ambiental y los altos niveles de participación de la comunidad pueden ser la nueva alternativa organizacional.

Referencias

Alfaro, A. (2010): El mercadeo a escala humana, el comercio justo y nuevos paradigmas de desarrollo. *Desarrollo y Gestión*, 3. 83-94. Bogotá, UNIMINUTO.

Alfaro, A. (2011): Desarrollo Sostenible, ecoeficiencia y mercadeo a escala humana. *Desarrollo y Gestión*, 6. 51-66. Bogotá, UNIMINUTO.

Álvarez, J. (2011): Innovación y economía social y solidaria. Barranquilla, Inversiones Ibarra Garrido.

Ballesteros, C. (2011): Economía a escala humana, una aproximación a los valores de la economía solidaria desde las ideas de Max-Neef. En: http://www.economiasolidaria.org/economia_a_escala_humana

Burns, P. (2009): *Corporate Entrepreneurship: Building an entrepreneurial organization*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Drucker, P. (1993): *La sociedad postcapitalista*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

Inncom, consultores en innovación para la competitividad (2011). *Acerca del concepto de innovación*. En: <http://www.webandmacros.com/innovacionconceptos.htm>

Laso, I. (2002): *Internet, comercio colaborativo y comercio*. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

Max-Neef M. (1997): *Desarrollo a escala humana*. Medellín, Cepaur.

Oden, H. W. (1997): *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. Westport, Quorum Books.

Papazoglou, M. (2006): *e-Business: organizational and technical foundations*. Chichester West Sussex U.K., John Wiley & Sons, Ltd.

Senge, P. (2009): *La revolución necesaria*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

Silva, A. (2009): *Marketing a escala humana*. En: <http://marketinghighcompetition.blogspot.com/2009/05/marketing-escala-humana.html>

Ulrich, K. (2009): *Diseño y desarrollo de productos*. México, McGraw Hill.