



**¿CON QUÉ  
SE COCINA  
EL ÉXITO  
EMPRESARIAL?**



**No hay recetas. No hay tratados. No hay manuales ni instructivos. Solo ciertas coincidencias entre unos y otros de los ejemplos empresariales más exitosos en esta aldea global en la que, como lo predijera Marshall McLuhan, está convertida el mundo.**

**L**as firmas como Google y Apple, relacionadas con la conectividad global, la tecnología, la informática, la virtualidad, el inmediatez, las imágenes... son dos de las más reconocidas por el común de la gente. No es para menos: exhiben sus nombres y sus sofisticados sistemas de alta complejidad incalculables veces por segundo en los ordenadores y otros objetos electrónicos dispuestos en el planeta entero, y hasta en el espacio.

Sus empleados suelen ser ciudadanos del mundo. No necesitan nacionalidad para entregar su conocimiento a un país en particular o a la causa que esté dispuesta a ofrecerles un ambiente imbuido por las motivaciones adecuadas para desarrollar al máximo su potencial, una gestión del talento que los retenga con alto ingenio y les otorgue la libertad para asumir riesgos, como quiera que ello es una condición para la innovación, y además vea el fracaso de ciertos proyectos más como un trampolín para la excelencia que como una condición que es necesario castigar.

### **EMPRESAS INTENSIVAS EN CONOCIMIENTO**

A ese tipo de firmas excepcionales se les conoce como “empresas intensivas en conocimiento” (KIF, por su sigla en inglés), y su valor radica en el rendimiento superior de sus empleados que, por supuesto, se traduce en el mayor rendimiento de la empresa. Y, aunque difícil de creer en estos tiempos de competencia bárbara, a la que sobreviven solo los más calificados, motivados, resolutos y arriesgados, para decir lo menos, existen muchas otras que no son tan “famosas” como las más expuestas a los medios de comunicación y las redes sociales.

Y esas no están precisamente vinculadas a la informática. Las hay inclusive dedicadas a acciones altruistas y, con todo y eso, generadoras de ganancias exorbitantes que envidia-



←  
Merlin Patricia Grueso Hinestroza, profesora de la Universidad del Rosario, analiza las organizaciones que utilizan con intensidad el conocimiento de sus trabajadores con el fin de desarrollar e intercambiar respuestas eficaces, más conocidas como KIF.

ría cualquier emprendimiento creado con el único propósito de llenar los bolsillos de sus socios.

Las KIF son actores centrales en el crecimiento económico global, y representan una parte creciente del mercado de trabajo en los países de todo el mundo, por lo que están despertando el inusitado interés de los investigadores, especialmente de los estudiosos de las culturas y el comportamiento de las organizaciones.

**KIF: SU CONTRIBUCIÓN**

En efecto, de acuerdo con un informe de la Junta Nacional de Ciencias (2016), contribuyen en forma significativa al crecimiento de la economía global (29 % en 2014). En Estados Unidos, con el 39 % del PIB, en Europa con el 30 % y en las economías emergentes como Brasil y China, entre 19 y 21 %.

En la literatura se encuentran varias definiciones de tales firmas, pero en general se trata de organizaciones que utilizan con intensidad el conocimiento de sus trabajadores, con el fin de desarrollar e intercambiar respuestas eficaces. En este sentido, tienen en común la alta calificación de su capital humano, la creación de valor de mercado mediante el conocimiento y el despliegue de conocimientos que impliquen la innovación, la iniciativa y la creación de competencias en la prestación de servicios.



**COMO LO HACEN**

De manera que no es lo que hacen, sino cómo lo hacen a partir de una cultura organizacional construida con valores, creencias, hábitos, mitos y símbolos expresados dentro del contexto propio de cada empresa.

Una KIF de Colombia llamó la atención de Merlin Patricia Grueso Hinestroza, profesora de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, quien lidera el estudio de caso. Se trata de HarvestPlus, una empresa conjunta entre dos centros consultivos de investigación agrícola internacional (CGIAR, por su sigla en inglés): el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) con sede en Cali y el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IFPRI), con sede en Washington.

El trabajo de HarvestPlus busca reducir la desnutrición y mejorar la seguridad alimentaria nutricional en Latinoaméri-



ca y el Caribe, mediante el consumo de cultivos biofortificados y de los productos alimenticios basados en ellos. Los cultivos biofortificados son aquellos que mediante el fitomejoramiento tradicional en el campo logran tener mayores contenidos de nutrientes y mejores características agronómicas, a diferencia de las variedades que hoy se siembran y consumen en la región.

### HAY BUENOS EJEMPLOS

De acuerdo con su líder, Wolfgang Pfeiffer, “se trabaja para reducir la deficiencia oculta de micronutrientes que afecta a más de 2.000 millones de personas en el mundo, creando cultivos que contienen más vitaminas, hierro y zinc, sin representar mayores costos para los agricultores”.

Para la profesora Merlin Patricia Grueso, en esta empresa, que está creciendo globalmente de manera exponencial en la era del conocimiento, con el apoyo de organizaciones interna-

cionales sin fines de lucro como la Fundación Gates, es posible identificar y evaluar la mayoría de las características de las KIF.

Los resultados de la investigación muestran que la cultura de HarvestPlus es adhocrática, es decir, carece de jerarquías y en consecuencia de burocracia, y ha ido evolucionando en la medida en que su enfoque lo ha requerido. “En su primera fase (HPlus I), prevalecía una cultura de clan y, en la fase actual (HPlus III), la aparición de ciertas características permite predecir que la siguiente será la cultura de mercado con productos de alto valor agregado que satisfagan a una población necesitada”, afirma la profesora Grueso.

### LIDERAZGO V. CREATIVIDAD

Asimismo, el equipo investigador estableció que el liderazgo efectivo en la empresa esti-

mula la creatividad y la toma de riesgos de una manera “revolucionaria”: confía en los empleados y en esa medida les da la libertad para decidir la dirección de su trabajo.

**EL LIDERAZGO EFECTIVO EN LA EMPRESA ESTIMULA LA CREATIVIDAD Y LA TOMA DE RIESGOS DE UNA MANERA REVOLUCIONARIA: CONFÍA EN LOS EMPLEADOS Y EN ESA MEDIDA LES DA LA LIBERTAD PARA DECIDIR LA DIRECCIÓN DE SU TRABAJO.**

Las personas que trabajan en la organización tienen altas dosis de valores éticos, de coeficiente emocional (poseen lo que se conoce en las organizaciones como “habilidades blandas”), y reconocen la igualdad, la diversidad y la cooperación interdisciplinaria para resolver problemas que pueden escalar al impacto global. Todo ello, sin duda, necesario para enfrentar los desafíos del “hambre oculta”, que es finalmente su misión.

Por supuesto, crear este tipo de cultura que consulta los resultados que requiere una organización, no es una tarea fácil. Precisa una visión compartida, motivaciones comunes, estructura flexible y un estilo de gestión particular, entre otras cosas, las cuales no es posible enumerar como los ingredientes de una receta para cocinar soluciones a problemas complejos.

Ello es una muestra clara de que el mayor capital de las organizaciones siguen siendo las personas, sus habilidades, sus oportunidades de crecer como seres humanos y como profesionales, más que abultados salarios, recursos físicos y tecnología de punta a su disposición. ■