

Sin embargo dos clásicos del campo, como Expo-Chacra y La Rural, no sólo mantuvieron su apuesta, sino que la redoblaron. En épocas de presupuestos recortados a su mínima expresión, se había perdido la esencia de la muestra, por eso este año se ofreció un producto más focalizado en el negocio.

Para recuperar esa identidad, se organizó como atractivo principal el Primer Congreso Internacional de Agronegocios; de tres días de duración. El objetivo es que La Rural sea el lugar referente para el complejo agroindustrial en América Latina. No una exposición donde la gente sepa como producir más, porque para eso tiene congresos más técnicos, sino una donde quede bien en claro, hacia donde marchan los mercados.

En efecto, el derrumbe fue generalizado y sus consecuencias negativas aún oscurecen el cielo en este dramático 2002. Sin embargo, no todos los sectores sufrieron con la misma intensidad. Mientras para algunos la caída tuvo proporciones catastróficas, otros, aunque sacudidos, resistieron de pie la tempestad, prueba de su fortaleza intrínseca.

La actividad ferial demostró que pertenece a este último tipo. Si bien experimentó una retracción por segundo año consecutivo y algunas empresas cerraron mientras otras ya cruzan las fronteras en busca de negocios que aquí escasean, conservó un volumen de eventos, expositores e inversiones similares a 5 o 6 años atrás.

Mientras hablar de la crisis es ya casi un deporte cotidiano, el vértigo de los hechos nos obliga cada vez más a pensar y hacer. El sector, como el país vive momentos cruciales, con indicadores en caída libre, según se desprende del balance anual de Ferias & Congresos. Se llegó a un punto de inflexión, y es momento de recetas exitosas, aquellas que combinan sabiduría, creatividad y oportunidad. Las exposiciones, las convenciones y los congresos siguen siendo negocio, el marco ideal para reunir oferta, demanda y capacitación, pero toda la actividad sufrirá una transformación. Ya no puede haber superposición de muestras porque el mercado no lo permitirá y con sobrevivir no alcanza. Por eso hay que avanzar.

## La formación de los trabajadores del conocimiento.

Oscar Anzorena

La profundidad y vertiginosidad de las transformaciones producidas en el mundo de las empresas, en la organización y gestión del trabajo, interpelan fuertemente a los que nos desempeñamos en el ámbito académico universitario acerca del tipo de competencias requeridas a los profesionales que se integran a la actividad productiva.

Los cambios en las formas de pensar, organizar y gestionar la producción de bienes y servicios demandan nuevas capacidades y destrezas, que actualmente la formación universitaria no considera ni en los planes de estudio ni en las metodologías pedagógicas de enseñanza-aprendizaje.

### Lo que demandan las empresas

Los tipos de requerimientos y exigencias por parte de las empresas, van adoptando un sesgo particular. Cada vez más, lo que define el ingreso al mundo del trabajo son un conjunto de cualidades intangibles, que se conocen como competencias blandas o genéricas. Un egresado universitario que sólo pueda exhibir alto promedio y manejo de idiomas, es un commodity en el mercado laboral, ya que poseer las mejores condiciones técnicas en su disciplina, es una condición necesaria pero no suficiente.

Y entonces, ¿cuál es la diferencia que hace la diferencia?. Un aviso de Coca Cola, donde lanza el Programa de Jóvenes Profesionales (Clarín 03/11/02) para distintas áreas de la empresa, nos brinda alguna pista. El perfil requerido se define con los siguientes atributos: integridad, pensamiento sistémico, innovación, colaboración, búsqueda de calidad, flexibilidad, comunicación efectiva, planeamiento y organización.

La primera reflexión es que prácticamente ninguna de estas capacidades son preocupación de los diseños curriculares de las distintas carreras universitarias y sin embargo, son las que definen las búsquedas de las empresas. Hace unos años estos podrían ser los requerimientos para cubrir algún puesto gerencial, pero hoy ya se considera una condición de base aún para los recién egresados.

La empresa Techint, que incorpora todos los años a cientos de jóvenes profesionales, dicta un curso de capacitación intensivo para todos los ingresantes, que tiene como objetivo cubrir el gap que existe entre la formación universitaria y los requerimientos de la actividad empresarial. Este programa de formación aborda temas tales como la comunicación interpersonal, el trabajo y el aprendizaje en equipo y un conjunto de competencias que hoy se consideran indispensables para los trabajadores no manuales, es decir, quienes desempeñan tareas basadas en el conocimiento.

### El trabajo y la gestión del conocimiento

Todo modo de organizar y gestionar la empresa se establece con el objetivo de potenciar la productividad del trabajo y su capacidad de generación de valor. La empresa tradicional se estructuró y organizó de forma de garantizar la productividad del trabajo manual. Según Peter Druker, el desafío de la empresa del siglo XXI es resolver el problema de la productividad del trabajo del conocimiento.

A diferencia de la empresa tradicional de la era industrial, el trabajo manual, secuencial, rutinario y estandarizado hoy no es quien agrega valor a la empresa. Por el contrario, el trabajo basado en el conocimiento y la innovación es el que adquiere preeminencia en la generación de valor productivo en las organizaciones.

Se puede considerar que existen tres tipos de capital en una empresa: el capital financiero, el capital tecnológico y el capital de competencias y conocimientos (capital humano), y que el diferencial de competitividad entre las empresas depende cada vez más de la buena gestión de éste tercer capital.

Esto define otros modos de organizar y gestionar las empresas y nos introduce en la problemática de las competencias y características que se requieren de los trabajadores, en una economía de la información y el conocimiento.

El especialista francés Guy Le Boterf caracteriza las competencias de los trabajadores del conocimiento como el saber actuar en

un contexto de trabajo específico, combinando y movilizándolo conocimientos, destrezas, experiencias, valores, cualidades personales y capacidades intelectuales e imaginativas para lograr un resultado esperado.

Le Boterf sostiene que las empresas necesitan modelos organizacionales con empleados que sepan seleccionar, utilizar, comunicar y compartir información, que puedan tomar iniciativas, decidir, anticipar y proceder a arbitrajes entre criterios múltiples; es decir, que sean capaces de enfrentar situaciones caracterizadas por la complejidad y la inestabilidad. Gestionar una situación profesional compleja supone saber actuar, y esto implica combinar varios “saber” y “saber hacer”. También es fundamental la capacidad de movilizar los recursos del entorno: redes profesionales, redes docentes, bancos de datos e instrumentos de trabajo. Se es competente en una red de recursos.

Robert Reich, un académico de Harvard que en los años noventa se desempeñó como Ministro de Trabajo de Bill Clinton, en su libro “El Trabajo de las Naciones” acuñó el término analistas simbólicos, como un paralelo a lo que Druker denomina trabajadores del saber o del conocimiento.

Reich propone tres amplias categorías de trabajo de las cuales una son los analistas simbólicos. Los define como expertos en intermediación estratégica, identificación y resolución de problemas. Plantea que todos los analistas simbólicos son profesionales, pero no todos los profesionales son analistas simbólicos. Trabajan con símbolos, datos, palabras, representaciones visuales y orales. Abarcan procesos de reflexión y comunicación, antes que una producción tangible. Simplifican la realidad con imágenes abstractas que se pueden reordenar, alterar y experimentar con ellas, comunicarlas con otros especialistas y finalmente, convertirlas nuevamente en una realidad. Los instrumentos pueden ser algoritmos matemáticos, argumentos legales, tácticas financieras, principios científicos, observaciones psicológicas acerca de cómo persuadir o entretener, métodos inductivos o deductivos, o cualquier otro tipo de técnica para resolver problemas.

Rafael Echeverría, en su libro “La Empresa Emergente”, acuerda con Reich pero va más allá. Plantea que los trabajadores del conocimiento, además de trabajar con símbolos operan con cuestiones todavía más sutiles: las posibilidades y los compromisos. Su objetivo es mantener abiertas las posibilidades existentes, generar nuevas y lograr aquellos compromisos que permitan aprovecharlas. Y todo esto se hace a través de las conversaciones: hablando y escuchando a otros, interpretando sus inquietudes o generando nuevas inquietudes en los demás, creando nuevos espacios emocionales a través de los cuales emerjan posibilidades que previamente estaban cerradas.

Sostiene que el conocimiento como tal no garantiza desempeños superiores, sólo la acción puede ser productiva y destaca la importancia de la acción conversacional en el desempeño del trabajo no anual, fundamentalmente en las actividades de coordinación y trabajo en equipo. Por esto focaliza su análisis en el desarrollo de lo que él denomina competencias conversacionales.

Peter Senge plantea que en un mundo interconectado e interdependiente, con mercados hipercompetitivos, con creciente complejidad y dinámica en los negocios, la gestión de la empresa está vinculada al cambio continuo y por lo tanto a su capacidad de aprendizaje.

Es en este contexto que formula el concepto de las organizaciones inteligentes.

Pero las organizaciones no aprenden en abstracto, aprenden a través de las personas que la constituyen y de su capacidad para integrar, comunicar y gestionar el conocimiento adquirido. Por lo tanto, para que este proceso organizacional de aprendizaje permanente sea posible, es imprescindible que sus integrantes sepan “aprender a aprender”. Esta es la madre de todas las competencias, ya que de ella nacen las demás.

El trabajo reflexivo de aprendizaje, como lo denomina Echeverría, no es sólo una manera de incrementar las competencias existentes, es una acción en sí misma que requiere de competencias propias. Implica corregir la separación que en la sociedad global se ha establecido entre trabajo y pensamiento, entre acción y reflexión. Es necesaria, dice Donald A. Schön del MIT, una reflexión en la acción. El profesional del futuro debe transformarse en un practicante reflexivo, que sepa integrar acción y reflexión, que conciba la transformación y el aprendizaje como disposiciones permanentes de manera de producir un continuo enriquecimiento de su hacer.

Para posibilitar este proceso, Senge propone incorporar y desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje: el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo.

Coincidente con este enfoque, Reich propone capacitar a los analistas simbólicos en cuatro habilidades básicas: el pensamiento sistémico, la abstracción (modelos mentales), la experimentación (dominio personal) y la colaboración (aprendizaje en equipo).

### **La Universidad en la formación de los trabajadores del conocimiento**

Esta caracterización de las competencias requeridas para la gestión y la productividad del trabajo del conocimiento, nos sugieren algunas reflexiones. La primera es que esta concepción de aprendizaje permanente de las organizaciones y las personas, nos conecta con la dimensión humana del management. Nada es posible sin el involucramiento, el compromiso y la transformación de las personas. Para que cambie algo afuera, tiene que cambiar adentro. Estos procesos de aprendizaje se constituyen en procesos de cambio y crecimiento personal, fundamentalmente si analizamos que, de las tres dimensiones que componen una competencia: conocimientos, habilidades y actitudes, son estas últimas dos las que juegan un rol central en el tipo de competencias descriptas.

La segunda reflexión está relacionada con el rol del sistema universitario en la formación de los trabajadores del conocimiento. En otras épocas muchos cambios provenían de los claustros de los ámbitos académicos universitarios. Hoy, es el sector empresarial el más dinámico en el ámbito social. La obsolescencia del conocimiento lleva a que la velocidad de aprendizaje sea la única herramienta adecuada para sustentar y desarrollar las ventajas competitivas de las empresas. Obligadas a mantener su competitividad, generan transformaciones que requieren permanentes actualizaciones de otros sectores, en este caso de la enseñanza universitaria.

Estas demandas del mundo laboral nos obligan a pensar en nuevos contenidos curriculares en las carreras de grado y posgrado, como así también nuevas metodologías pedagógicas acordes a estos tipos de aprendizajes. Ya no se trata sólo de actualizar programas o diseñar nuevas carreras, se requiere de un nuevo paradigma de enseñanza aprendizaje. Se trata de reinventar la educación.

Estos pasando de concebir a la educación como algo que acontece durante un tiempo determinado en un ámbito formal, donde se asimila información para adquirir un saber técnico que luego será aplicado a lo largo de la carrera profesional, a una concepción del aprendizaje como un proceso permanente, que excede los ámbitos formales de educación e implica incorporar en forma continua una actualización del conocimiento específico, como un conjunto de saberes y destrezas que posibiliten la efectividad laboral en ámbitos organizacionales dinámicos y complejos, cruzados por la incertidumbre y las turbulencias del entorno.

Así como el sistema educativo fue diseñado para dar respuesta a una forma particular de organizar y gestionar el trabajo durante la era industrial, habrá que pensar y estructurar una forma de enseñar y aprender acordes a los modos de producción de la era de la información y el conocimiento.

Si de un sistema de organización productiva sustentado en el «mando y control», surgió un sistema educativo basado en conceptos tales como la disciplina del trabajo, el pensamiento uniforme, la perdurabilidad del conocimiento, la tarea individual y secuencial, el conocimiento localizado y separado de la fuerza del trabajo; para un sistema productivo basado en la gestión del conocimiento habrá que diseñar un sistema educativo que inculque conceptos y valores tales como: la diversidad, la versatilidad, la reflexión en la acción, la innovación, la autorregulación responsable, el pensar y trabajar en equipo, la actitud crítica, analítica y creativa para la resolución de problemas, el pensamiento sistémico.

Estos ante el desafío de reconstruir un sistema educativo que forme profesionales que además de desarrollar excelencia en su especialidad, puedan pensar y actuar en escenarios de complejidad, sepan tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, tenga capacidad de aprendizaje y aprendizaje, generen vínculos y compromisos confiables, posean valores personales y sociales, consideren la particularidad en el conjunto y el sistema en los procesos dinámicos de cambio.

## La agenda publicitaria.

Orlando Aprile

No es la primera vez, ni será la última, que las agencias de publicidad (o como se las quiera denominar) tienen que enfrentar una crisis. Este riesgo es previsible puesto que las agencias, y en mayor medida sus clientes, deben convivir con las realidades macro y micro económicas. Esto implica asumir la competencia, las recesiones y los cambios de tendencias, entre un menú de otras variables. Así mismo, tienen que confrontar cambios mediáticos y culturales como los frecuentes vaivenes del factor humano. En la Argentina, y en tiempos no tan lejanos, las agencias padecieron la hiperinflación, los bolseros, los controles de precios y otras endemias. Ahora, deben enfrentar la abrupta caída de las inver-

siones, las centrales de medios y los caceros a las marcas corporativas. Como se apuntó oportunamente, la publicidad padece (para bien y para mal) las tendencias que se imponen en la opinión pública, en los mercados y en las empresas.

También es cierto que, en el pasado, las agencias supieron superar esas crisis y enfrentar muchos desafíos con soluciones y estrategias tan innovadoras como eficaces. Cuando no los había formaron redactores, diseñadores y equipos creativos; alentaron la investigación motivacional, inventaron la Unique Selling Proposition, parieron y amamantaron la Brand Image, idearon el radioteatro e hicieron de la televisión un medio masivo por excelencia. Conviene recordar que las agencias empezaron revendiendo espacios en las publicaciones y que Barnum, ya en 1800, promocionó la Sirena Fidji y el elefante Jumbo. En la Argentina, y ya hace más de un siglo, Juan Ravenscroft, obtuvo la concesión de la vía pública para publicitar en las estaciones de ferrocarril y en el interior de los vagones.

En los ya cercanos '80, Don Schultz (1997) propuso la Integrated Marketing Communication (comunicación integrada de marketing); una década después Martin Sorrell proclamó que no correspondía hablar más de agencia de publicidad sino de agencia de comunicaciones. Mientras colegas como Martin Puris y Jacques Séguéla proponían, respectivamente, la Brand experience y el Star system. Por su parte, el autor de este texto insistió en que la publicidad es, esencialmente, una disciplina estratégica.

### Los tópicos relevantes

Con estos antecedentes, vale encarar un repertorio de temas para facilitar un oportuno diagnóstico de la actual realidad publicitaria.

Lo más notorio es una acentuada concentración del negocio. Hasta hace unos pocos años, convivían en la Argentina agencias internacionales (o multinacionales) como J. Walter Thompson y McCann-Erickson, agencias asociadas como Casares-Grey, agencias nacionales como De Luca y Gowland. Y, junto a ellas, agencias medianas, agencias pequeñas, boutiques creativas, brookers de medios, y agencias del interior tal como antes se las clasificó.

En muy pocos años, y por consecuencia de la globalización, la apertura económica, la convertibilidad y las privatizaciones, la mayor (y mejor) parte del negocio quedó en manos de las internacionales puesto que controlan el grueso del gasto publicitario. Aquí vale recordar que lo mismo acontece en el plano internacional con cuatro holdings. Omnicom, Interpublic, W.P.P. y Publicis con sus 215.000 empleados, su omnipresencia internacional y sus concentraciones de agencias, consultoras, filiales, clientes y marcas, controlan casi la mitad del negocio mundial en dólares constantes y sonantes.

La segunda tendencia, también evidente, es la diversificación de las comunicaciones de marketing. Lo cual implica que la publicidad masiva, que se concentraba en la televisión abierta, en los grandes diarios nacionales y en las revistas de mayor circulación neta paga ha ido perdiendo participación sin prisa, aunque también sin pausa. Sin entrar en innecesarias precisiones estadísticas (puesto que pronto se desactualizan y, además, derivan de varias fuentes), es evidente que no solo la publicidad masiva perdió participación. También, la misma publicidad cedió posiciones a costa de la promoción, el marketing directo, el merchandising, el