- La Organización
- Política de Negocios
- Escenarios
- Cambio Organizacional
- Diseño de Estructuras
- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Negociación
- Trabajo en Equipo
- Aprendizaje
- Innovación
- Tecnología
- Competitividad

"El profesor Fernando Grosso, reconocida autoridad en el terreno del management y el comportamiento organizacional en nuestro continente, nos presenta aquí una colección de artículos que abarcan prácticamente todos los ejes introductorios de la compleja trama que involucra la dirección de empresas hoy día.

La ocasión es propicia para que nos presente también algunos trabajos seleccionados de su equipo de colaboradores, que lejos de desmerecer la obra, le aportan una saludable cuota de frescura y en algunos casos interesantes enfoques alternativos que indudablemente enriquecerán al lector.

Un elemento adicionalmente destacable es que a pesar de los enfoques diferenciados que presentan cada uno de los capítulos, la obra en su conjunto guarda una notable consistencia y unidad conceptual, llamativa para este tipo de trabajos.

No dudo en consecuencia de que la misma se convertirá en un valioso aporte para la disciplina y un elemento de consulta permanente para estudiantes y estudiosos de la problemática empresaria."

Salvador Muñoz Landa, PhD
Consejero Delegado
Asociación Iberoamericana de Management

CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

GROSSO

658.4
GROc
ej.4

EDITORIAL
DUNKEN

FERNANDO GROSSO
Jorge Mansilla - Vanesa Margarone
Mariano Borysiuk - Julieta Bruno - Cecilia Vello
Arturo Calvente - Valeria Espinola

CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

EDITORIAL DUNKEN

Universidad abierta Interamericana
autorizada provisoriamente por Resolución Ministerial N° 5-95 conforme Art. 64 INC. C (Ley 24.521)
Colegio de Administradores de Empresas

EKOC
g.4

FERNANDO GROSSO
JORGE MANSILLA – VANESA MARGARONE
MARIANO BORYSIUK – JULIETA BRUNO – CECILIA VELLO
ARTURO CALVENTE – VALERIA ESPINOLA

CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

120 058689

EDITORIAL DUNKEN
Buenos Aires
2005

Grosso, Fernando
Claves para el desarrollo de la empresa.
1a ed. - Buenos Aires: Dunken, 2005.
472 p. 23x16 cm.

ISBN 987-02-1345-6

1. Economía. I. Título
CDD 330

Impreso por Editorial Dunken
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: *info@dunken.com.ar*
Página web: *www.dunken.com.ar*

Hecho el depósito que prevé la ley 11. 723
Impreso en la Argentina
© 2005 Fernando Grosso
ISBN 987-02-1345-6

PRÓLOGO

La realidad de las organizaciones empresarias se ha transformado y se transforma a diario en el mundo entero y todo aquel que se introduzca en el universo del conocimiento vinculado a la dirección de este tipo de entes, debe estar preparado, en mente y en espíritu, para afrontar el desafío de la permanente búsqueda del saber que le permita actuar en forma eficaz sobre las mismas.

Habiendo recorrido numerosas escuelas de negocios de América Latina, he podido comprobar las dificultades que encuentran los estudiantes de dirección de empresas para poder afrontar su actualización con textos simples, pero que a la vez aborden las últimas novedades en la materia, con un lenguaje sencillo y comprensible.

Creo que este trabajo tiene por principal mérito responder cabalmente a esa necesidad.

El profesor Fernando Grosso, reconocida autoridad en el terreno del management y el comportamiento organizacional en nuestro continente, nos presenta aquí una colección de artículos que abarcan prácticamente todos los ejes introductorios de la compleja trama que involucra la dirección de empresas hoy día.

La ocasión es propicia para que nos presente también algunos trabajos seleccionados de su equipo de colaboradores, que lejos de desmerecer la obra, le aportan una saludable cuota de frescura y en algunos casos interesantes enfoques alternativos que indudablemente enriquecerán al lector.

Un elemento adicionalmente destacable es que a pesar de los enfoques diferenciados que presentan cada uno de los ca-

pítulos, la obra en su conjunto guarda una llamativa consistencia y unidad conceptual, llamativa para este tipo de trabajos.

No dudo en consecuencia que la misma se convertirá en un valioso aporte para la disciplina y un elemento de consulta permanente para estudiantes y estudiosos de la problemática empresaria.

Espero sinceramente que el lector disfrute de este libro tal como yo mismo fui disfrutando cada uno de los avances parciales que fue proporcionando el autor y que pase a ocupar un lugar especial en su biblioteca, pues cuenta con mérito suficiente como para tener ganado tal derecho.

Salvador Muñoz Landa, PhD
Consejero Delegado
Asociación Iberoamericana de Management

A MODO DE PRESENTACIÓN

Hace ya bastantes años que transito las aulas de distintas Universidades de nuestro país y del exterior. Supongo que a esta altura del partido deben contarse por cientos los cursos de grado y postgrado que he tenido oportunidad de conducir y por miles los estudiantes de distintas carreras y disciplinas con los que hemos compartido diversos espacios de aprendizaje.

En el marco de dichas experiencias he trabajado con una vasta bibliografía y he podido comprobar la excelente calidad de muchas de las obras que habitualmente se utilizan en la mayoría de las carreras en aquellas asignaturas de corte generalista, que bajo distintas denominaciones se ocupan de mostrar al alumno un panorama general del funcionamiento de la empresa.

He podido comprobar también, sin embargo, que a pesar de las múltiples opciones con las que cuenta cada colega docente para recomendar a sus estudiantes, existen algunos vacíos que resultan difícil de llenar salvo que eligiéramos trabajar con una cantidad tal de volúmenes que serían imposibles de abordar en el lapso de un curso universitario.

No pocas veces nos hemos encontrado que a pesar de utilizar, en algunos casos, aquellos extensos "manuales" de administración general o de teoría de las organizaciones, tan completos en temas abordados y profusos de conceptos, esquemas y casos de análisis, o inclusive en otras ocasiones, aún trabajadas algunas de las principales obras de la literatura empresarial, teníamos la necesidad de hacer llegar a nuestros alumnos muchos trabajos personales y de miembros del equipo que trataban cuestiones ausentes en la literatura, ampliaban

temas o sencillamente, aportaban una visión más moderna y ajustada a la realidad empresaria.

Esta iniciativa tiene por finalidad dar una respuesta a esa necesidad evidente y pretendemos que se convierta en una obra de consulta importante para los estudiantes de ciencias empresariales cubriendo los referidos vacíos.

Este libro no trata de seguir un único hilo conductor entre los distintos capítulos, no fue concebido con la finalidad de dar una visión totalizadora sobre la extensa realidad de la gestión empresarial, sino que tiene por modesta pretensión abordar un conjunto de aspectos que identificamos como factores verdaderamente críticos en el crecimiento y el desarrollo de la competitividad de la empresa moderna.

Tratando sí de sostener una irrenunciable consistencia doctrinaria, hemos agrupado los distintos trabajos que comprenden la obra en tres partes claramente diferenciadas representativas de las tres grandes dimensiones que, a nuestro juicio, deben confluir en la conformación de las bases que una empresa debe cultivar para competir exitosamente en los mercados actuales: la configuración, el management y la gestión.

La configuración de la empresa tiene que ver con el universo de decisiones directivas que hacen a su diseño, la forma que adopta y los principios que rigen su accionar.

Una adecuada configuración requiere de una ajustada lectura del contexto en que se desenvuelve la empresa y la temprana detección en dicho marco de los hechos y tendencias que las decisiones empresarias harán que se conviertan en oportunidades y amenazas.

Cuestiones como la exploración ambiental y la construcción de escenarios, son el prolegómeno necesario para la formulación de la estrategia de la empresa en sus distintos planos y ésta deberá sostenerse sobre la base de una sólida cultura corporativa y una estructura dinámica que permita crear un ámbito propicio para que las personas puedan desempeñarse en todo su potencial.

Estos son los temas enfocados por los trabajos que componen la primera parte de este libro.

En la segunda parte abordamos de aquellas cuestiones que genéricamente llamamos "cuestiones específicas de management": nos ocupamos aquí del rol de los conductores, la gerencia, su práctica y las competencias requeridas.

Estamos absolutamente convencidos, que cualquiera sea la tecnología de gestión que la empresa utilice, su viabilidad y crecimiento depende esencialmente de la acción de las personas que la integran: una empresa construye su éxito competitivo cuando cada una de las personas que la integran deciden poner lo mejor de sí en la tarea.

Para que esto ocurra, la gente debe ser eficazmente conducida y en este sentido el rol de la gerencia es insustituible.

Cuestiones tales como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, el tratamiento de los conflictos y la formación de equipos de trabajo se constituyen en los aspectos en los que concentramos nuestra atención.

Finalmente, en la tercera parte, identificada como "gestión", trabajamos sobre distintos aspectos que hacen a la conformación de los modelos que en forma integral representan el gobierno de la empresa, las combinaciones de recursos, tecnología, técnicas y procesos, valores y políticas, determinan la forma en que la empresa ordena su funcionamiento en el día a día.

Los aspectos que aquí nos ocupan están vinculados a la innovación, el eficaz uso de los recursos tecnológicos, el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la creación de valor.

Este es el trazado básico del camino que le invitamos a recorrer en las siguientes páginas.

Dicen en general que introducciones como esta son aquellas partes de los libros que el autor escribe para sí mismo, puesto que ninguno de sus lectores terminan leyéndolas.

Quiero ser un poco más optimista de lo que indica dicha aseveración y aprovechar el espacio para compartir en lo que aspiro sea interpretado como un espacio de complicidad con el lector la profunda satisfacción que me invade al poder contar en este libro con el aporte de algunos de los trabajos de mi más intimo círculo de colaboradores, a los que por este medio "presento en sociedad" en la seguridad que muy pronto todos ellos construirán su propio espacio dentro del competitivo mundo de nuestra profesión.

Este maravilloso equipo, que me enorgullezco de haber reunido, está formado con jóvenes profesionales que desde la particularidad de su corte disciplinar y experiencias de vida han sabido enriquecerme desde su participación en mis cátedras, mis investigaciones y muchos proyectos laborales.

Cada uno de ellos fue elegido en forma personal y me complace haber podido orientarlos en aquellos aspectos en los que creí que podrían crecer profesionalmente con mayor solidez.

Hoy día forman un extraordinario equipo que se complementa fabulosamente en sus competencias, pero por sobre todo son un conjunto de individuos excepcionales que sin duda crearán aportes de gran valor a nuestro campo disciplinar y a las organizaciones a las que pertenezcan.

Siento que esta introducción no estaría completa, si más allá de las presentaciones formales que dedique el editor a cada uno de ellos, no tomara parte de este espacio para ensayar una breve semblanza de cada uno de ellos. Asumiendo desde ya que la misma, no es otra cosa que una pública manifestación del profundo cariño y respeto profesional que siento por cada uno de ellos.

He conocido muy pocas personas que cuenten con el talento natural y con el compromiso hacia el ejercicio profesional que caracteriza a Jorge Mansilla.

Conocí a Jorge desde muy joven (de hecho aún lo sigue siendo), cuando se encontraba terminando su licenciatura y fue

alumno de mi antigua cátedra de Dirección General en la Universidad de Lomas de Zamora. Me sorprendió la solvencia con la que enfocaba cada uno de los temas, la pasión que ponía en el aprendizaje, pero por sobre todo, el entusiasmo sin límites y el coraje para llevar su pensamiento un paso más allá.

Terminado el curso y durante cerca de un año, Jorge literalmente me "persiguió" con sorprendente esmero hasta que admití incorporarlo como colaborador en mis cursos. Desde aquel momento me ha sorprendido permanentemente con sus progresos intelectuales, a los que en los últimos tiempos le ha sumado una extraordinaria madurez que van haciendo de él un excepcional ejecutivo.

Como se lo he dicho a muchos de los integrantes de nuestro círculo: estoy convencido que Jorge será realmente uno de los grandes talentos de nuestra profesión.

Conocí a Vanesa Margarone, también cuando se encontraba terminando su licenciatura: Hacía escasas horas que había sido designado como Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana y una circunstancia administrativa me llevo a tener una intervención en su curso y al poco tiempo comencé a actuar como oficioso orientador de algunos de los aspectos del trabajo de tésis que realizaba con algunas compañeras.

Con Vanesa sentí desde un primer momento el efecto de lo que algunos autores denominan "sincronicidad": un profundo nivel de conexión integral que me transmitía la sensación de que en realidad, aún a pesar de vernos por primera vez llevábamos mucho tiempo compartiendo experiencias.

Es una persona madura, que sabe escuchar y realizar el aporte justo en el momento indicado, que conjuga el permanente esfuerzo por su superación personal con un natural pero poco frecuente sentido común para resolver cuestiones en las que la mayoría de las personas se dejan vencer por el agobio.

Trabajadora incansable, solidaria hacia los demás y dispuesta a dar siempre lo mejor se sí, es una compañera ideal para cualquier proyecto que uno encare.

Y hablando de grandes "jugadores de equipo", creo que toda persona que pudiera elegir entre todos los profesionales del mundo alguien que lo acompañara en los momentos realmente difíciles, no dudaría en hacer recaer dicha elección en Mariano Borysiuk.

Surgido de la misma camada de ex alumnos que Jorge, si hay algo que destaca a Mariano más allá de sus competencias técnicas y profesionales son sus calidades humanas y la forma en que es capaz de poner las mismas en forma absolutamente desinteresada al servicio de la consolidación de cualquier equipo.

Si alguien tiene un problema, seguramente recurrirá a él. Si alguien tiene algo que quiere compartir invariablemente Mariano será la persona en la que encontraremos la contención necesaria para ver las cosas en su justo equilibrio.

Tiene la fina sensibilidad de aquellos que disfrutan de la interacción con otras personas, es un excelente catador de talentos y seguramente será el principal responsable que este equipo se enriquezca a lo largo del tiempo con nuevas incorporaciones.

Si se tratara de definir a Julieta Bruno con una sola palabra, ésta sería "dedicación"... Julieta es una luchadora en un sentido integral de la palabra y sin duda su permanente progreso es el fruto directo de la perseverancia y la conmovedora vocación con la que ha encarado su carrera profesional.

Conocí a Julieta en las misma situación en la que conocí a Vanesa y desde el mismo momento en que nos contactamos me manifestó con claridad su intención de iniciarse en la actividad docente y desde ese rol se convirtió en una importante colaboradora del equipo. Pero más allá del solvente cumplimiento de cada uno de las tareas que se le encomendó, Julieta siempre se caracterizó por dar más y demandar sin temor alguno nuevos espacios para su desarrollo. Es sin dudas una persona con la que siempre se puede contar.

Un día, cuando finalizaba una de mis clases de Dirección Estratégica en la UAI, se me acercó una de las alumnas (quizás una de las que más atención prestaba siempre a mis clases) y sencillamente me pidió que la tuviera en cuenta para alguno de mis trabajo de consultoría: "en este momento no me interesa el dinero, solamente quiero aprender más" fueron más o menos sus palabras... así conocí a Cecilia Vello.

Mi propuesta fue mucho más amplia, le ofrecí formar parte del incipiente grupo de estudio que empezaba a formar.

Cecilia es ese tipo de personas que aún en las peores circunstancias tiene la capacidad para contagiarte entusiasmo y arrancarte una sonrisa. Dueña de un potencial inmenso en muchos aspectos, se destaca esencialmente por sus habilidades interpersonales y su extraordinario tacto.

Valeria Espínola me fue presentada por un conocido común y nuestra primera conversación fue realmente sorprendente: lo que estaba previsto en mi agenda casi como una cosa protocolar de unos quince o veinte minutos, se extendió a algo más de dos horas, al cabo de las cuales no tenía muy claro en que, pero sí que quería trabajar con esa mujer.

Valeria tiene una formación básica en el área de las ciencias de la educación y debo reconocer que esta situación alimentaba en mí muchos prejuicios acerca de las capacidades reales que podría llegar a tener para desempeñarse en terrenos como el nuestro.

A pesar de no haber tenido grandes oportunidades de compartir proyectos como consecuencia de distintas circunstancias de nuestras respectivas carreras profesionales, debo decir que Valeria ha colmado mi capacidad de asombro en cada uno de los espacios que nos ha tocado compartir. Es una de esas personas que llega en silencio, pero que deja su indeleble marca en cada espacio en que interviene.

Finalmente, debo hablar de Arturo Calvente, Ingeniero en Sistemas y otra presencia indudablemente exótica en nuestro grupo.

Que puede decirse de Arturo: otra persona dueña de una capacidad intelectual increíble que permite avizorar en él un crecimiento profesional sin límites. Un pensador interdisciplinario increíble, con capacidad para cuestionar desde una perspectiva constructiva cada uno de los aspectos de la realidad que nos rodea.

Arturo es una de esas personas respecto de las que, no importa muy bien sobre que converses, pero seguramente después de que termines tu charla con él, vas a sentir que eres más rico tanto intelectual como espiritualmente.

Todos ellos, como conjunto han sido en estos últimos años grandes gestores de mi progreso y enriquecimiento profesional y no puedo eludir el deber de formalizar mi más profundo agradecimiento hacia ellos.

Pido al lector que haga centro en ellos en lo relativo a los méritos que puedan descubrir en esta obra y desde ya me responsabilicen en forma absoluta por aquellos fragmentos que no resulten de su agrado.

Tampoco puedo eludir, ya en el final de este apartado y aunando en esto a todos los miembros de nuestro equipo, otro profundo agradecimiento a nuestras familias y amigos, que en forma cotidiana y con su permanente afecto nos brindan la llama que enciende la motivación que nos guía.

También es justo el reconocimiento a esos miles de alumnos de la las distintas Universidades por las que hemos transitado que con su incondicional apetito por el saber nos incentivan a seguir en una permanente búsqueda.

Fernando Grosso
Mayo de 2005

PARTE I

CONFIGURACIÓN

Capítulo 1

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Ideas liminares para la comprensión de su dinámica y singularidad

Por Fernando Grosso

La ORGANIZACIÓN como hecho sustantivo es un fenómeno humano que agrupa a un conjunto de personas que, compartiendo una serie de finalidades en común, coordinan sus esfuerzos y aplican recursos disponibles a la consecución de las mismas.

Desde esta concepción y más allá de cualquier otra definición académica que pudiera ensayarse, el fenómeno organizacional esta directamente ligado a la propia naturaleza del hombre, su comportamiento gregario y sus necesidades de un orden social que garantice su supervivencia y condiciones de desarrollo.

En la literatura empresaria, este fenómeno se analiza bajo universos conceptuales propios y con una metodología singular, que sin embargo no debe de hacernos perder la esencia del mismo: las organizaciones tienen ante todo que ver con las personas, sus intereses y comportamientos.

Lo que habitualmente definimos como "organización" en el sentido de su formato, ordenamiento, funciones, procesos normalizados y actividades predeterminadas, no dejan de ser una ficción intelectual si perdemos de vista la naturaleza humana de su composición: la "comunidad" (intereses y expectativas compartidas entre las personas que interactúan en un mismo ámbito) es lo real, lo que esta siempre por encima de cualquier ordenamiento que intentemos y condiciona la efectividad del mismo.

Es importante que esta sea la esencia del pensamiento de todo ejecutivo o empresario al momento de establecer cuales serán sus reales prioridades y que tipo de acciones deben prevalecer en su accionar cotidiano.

La mejora real del desempeño organizacional no pasa por el diseño de nuevos y ajustados procedimientos y rutinas de trabajo, la reconversión de procesos o la incorporación de nuevas tecnologías físicas –o por lo menos, estas cosas no son lo sustancial.

La mejora real de la organización parte de la ineludible necesidad de fortalecer el sentido de comunidad de sus integrantes a partir de una visión compartida que expanda el compromiso y permita que la gerencia cumpla con su labor principal: lograr que cada persona brinde lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos.

Una ORGANIZACIÓN responde en su funcionamiento a las características de lo que se denomina un SISTEMA, es decir "un conjunto de partes o elementos interrelacionados de manera tal que lo que verdaderamente le da entidad son dichas interrelaciones".

Esto significa que lo que hace que un conjunto de elementos sea "un sistema" son los vínculos que existen entre las partes, sin vínculos no hay sistema, solamente un conjunto de partes desarticuladas.

Este concepto tan simple, es fundamental para comprender la problemática de la empresa y en general de cualquier organización:

- La empresa en la que cada área o sector funciona como una entidad aislada pierde capacidad competitiva.
- No existen problemas focalizados en una determinada área o sector, todos los problemas organizacionales tienen características sistémicas, es decir, son problemas del " todo".
- Cualquier cosa que se haga en un área o sector, repercute sobre el conjunto y crea repercusiones imprevisibles en funciones que vistas en forma superficial pueden ser vistas como lejanas entre sí

En suma:

TODO TIENE QUE VER CON TODO

NADA SE PRESENTA EN FORMA AISLADA

TODO CAMBIO PARCIAL DESENCADENA UN CAMBIO INTEGRAL

Si observamos con detenimiento los inconvenientes que se producen a diario en el funcionamiento de las organizaciones, veremos que la amplia mayoría de ellos se producen como consecuencia de que quienes toman las decisiones tienden a "olvidar" en su hacer cotidiano esta perspectiva sistémica.

* * *

Yendo a algunas singularidades del "sistema organización" vemos que éste tiene características que le son propias y distintivas respecto de otros sistemas:

Así, por ejemplo, podemos decir que es un sistema PERMEABLE en tanto está en permanente interrelación con el contexto que lo rodea y no puede permanecer aislado de las influencias que genera el mismo.

También observamos a menudo que muchas de las organizaciones que fracasan en su cometido, en algún momento de su historia han perdido de vista el contexto que las rodeaba, no han percibido con la suficiente claridad hechos determinantes del mismo que condicionaban su desempeño y no han sabido interpretar las tendencias del universo social que las rodeaba a la hora de concebir su futuro.

No dudamos, en este sentido, al afirmar que todo análisis empresario que pretenda ser conducente a los fines de trazar un rumbo claro a seguir, debe necesariamente partir de una lectura detenida de las condiciones del entorno y su influencias.

La organización, también responde a lo que podríamos caracterizar como un sistema COMPLEJO, en tanto y en cuanto, por su raíz esencialmente humana su desempeño y evolución está signada por la incertidumbre (en consecuencia, su gestión requiere de una gran cuota de intuición y pensamiento divergente).

A veces los niveles directivos caen en una verdadera trampa intelectual a creer que los necesarios pronósticos que la gestión debe formular pueden modelizarse en forma determinista, en otras palabras, que las previsiones de diversa índole que formulan los altos mandos tienen un valor absoluto e inmutable y nada se encuentra más alejado de la realidad que esta concepción.

Por el contrario, la especulación pura, el valor de lo relativo, lo "borroso" e incierto se constituyen en un marco de referencia elemental en el que debemos aprender a tomar decisiones. Algunas veces se ha dicho con acierto que el management no es otra cosa que el "arte de la suboptimización": un concierto de decisiones donde lo "bueno" decididamente es enemigo de lo "perfecto" y aprender a convivir con el error una norma elemental de supervivencia.

Finalmente, podemos decir que nuestro objeto de estudio es también un sistema DINÁMICO, en tanto para supervivir necesita estar en permanente estado de cambio. En el momento que un sistema de esta naturaleza se detiene en este proceso permanente se inicia su irreversible deterioro.

Habitualmente pensamos que el cambio organizacional (y sus "formas socialmente definidas" bajo denominaciones tales como reestructuración, reconversión productiva, reingeniería o similares) son sucesos paradigmáticos que se dan en ocasiones en las que se afronta una profunda crisis de supervivencia.

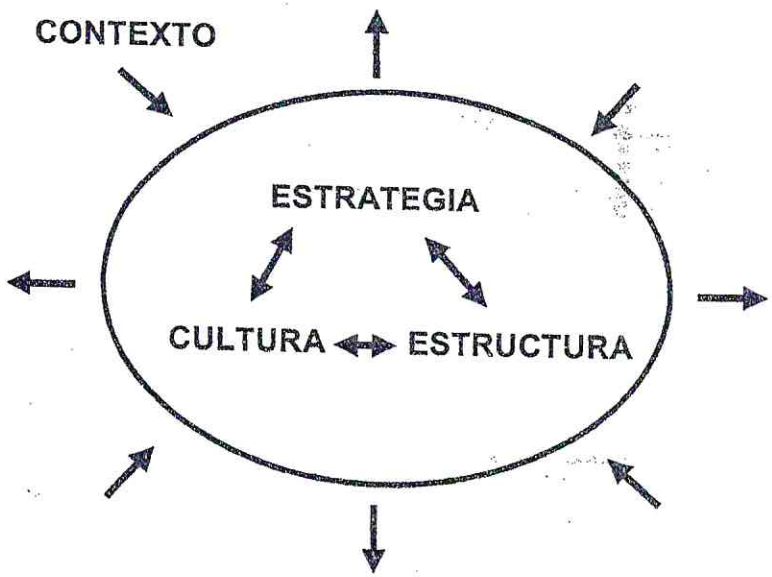
La realidad es que una organización saludable es aquella que ha adoptado el cambio como algo habitual de su hacer cotidiano, se muestra absolutamente permeable a las modificaciones y resuelve sus coyunturas desde una perspectiva de completa flexibilidad, evitando atarse a modelos absolutos y normas irreductibles.

* * *

El funcionamiento de las organizaciones se estudia usualmente a través de modelos. Entre la amplia gama de modelos que podemos utilizar en este sentido y con la simple finalidad de ser consecuentes con nuestra idea de simpleza y flexibilidad, elegiremos uno fácilmente comprensible que refleja la composición de cualquier tipo de organización (independientemente de su tamaño y actividad).

Este modelo, involucra básicamente cuatro variables:

- CONTEXTO
- ESTRATEGIA
- CULTURA
- ESTRUCTURA



Recapitulando algunas ideas ya vertidas a la luz de este esquema propuesto: La organización se encuentra inserta dentro de un CONTEXTO con el cual mantiene una interacción dinámica, es decir, recibe influencias del mismo y genera respuestas que influyen sobre él. NO es válido ningún análisis organizacional que se realice sin tener en cuenta esta realidad, por lo que cualquier lectura de la realidad de una organización debe hacerse "de afuera hacia adentro".

Pasando a un plano estrictamente interno, la realidad de la organización puede explicarse a partir de la interacción entre tres dimensiones:

- Su ESTRATEGIA, es decir el conjunto de decisiones y políticas que tienen que ver con la conducción de sus negocios, el rumbo de la organización, el cumplimiento de sus fines y el proceso de adaptación al contexto que la rodea, aprovechando las oportunidades y resguardándose de las amenazas que el mismo presente, en función de las fortalezas y debilidades con que cuenta.
- Su CULTURA, es decir el sistema de valores compartidos que la rige, dado por las creencias, tradiciones, experiencias, saberes, mitos y costumbres de la gente que participa de esa organización. La cultura es un importante condicionante del comportamiento de las personas.
- Su ESTRUCTURA, es decir su modelo operativo, la forma en que la empresa funciona en términos de la división del trabajo establecida, la distribución de jerarquías y responsabilidades y los sistemas y procesos que ordenan las tareas.

Estrategia, cultura y estructura (algunos de cuyos desarrollos analíticos enfocaremos más adelante) se encuentran en permanente interrelación y se influencian y condicionan mutuamente. Cualquier cambio que se promueva en alguno de estos aspectos arrastrará cambios en los otros.

El inicio de toda actividad empresarial parte de su estrategia, siendo la cultura y la estructura el "soporte" organizativo imprescindible para una efectiva implementación de la misma.

La ESTRATEGIA es un proceso decisorio integral a partir del cual la empresa procura alcanzar un futuro imaginado, parte de buscar la respuesta a preguntas tales como:

¿Dónde estamos? ¿Adonde Vamos? ¿Por donde vamos? ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Desde este punto de vista, el PROCESO ESTRATÉGICO involucra cuatro grandes etapas:

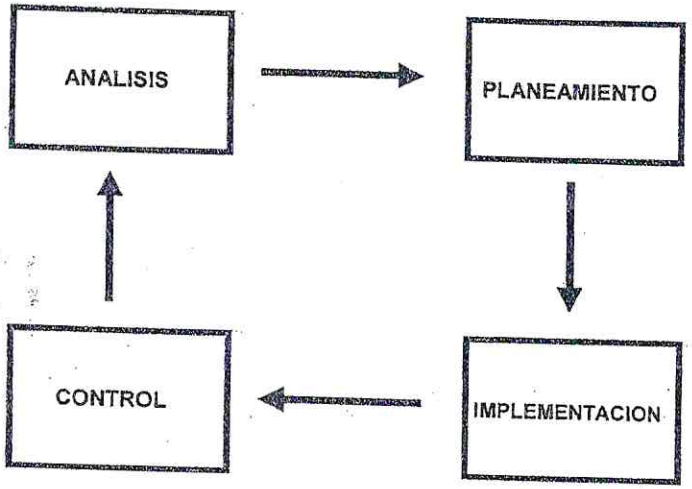
- El ANÁLISIS ESTRATÉGICO, es decir la comprensión de la situación actual de la empresa.
- El PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, es decir la selección de los cursos de acción a seguir para alcanzar los objetivos.
- La IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, es decir el proceso de ejecución de las distintas acciones previstas en los planes.
- El CONTROL ESTRATÉGICO, es decir el conjunto de ajustes y correcciones a realizar durante el proceso de implementación para mantener el rumbo correcto.

El proceso estratégico se realimenta permanentemente a sí mismo, lo que muestra la dinámica especial del mismo y la necesidad de mantener la máxima flexibilidad posible en torno a todas las decisiones.

La estrategia, se define también muchas veces como la POLÍTICA DE NEGOCIOS de la empresa, entendiendo en este sentido el "conjunto de lineamientos generales a seguir por la organización para llevar adelante su negocio".

Esta idea de lo que significa "un negocio" nos motiva a incorporar un pequeño análisis que creemos ilustrativo para entender muchas de las cuestiones que se abordaran en los distintos trabajos que forman parte de este volumen.

EL PROCESO ESTRATEGICO



Cuando abordamos la idea de NEGOCIO, la primera vinculación que encontramos tiene que ver con la idea de la obtención de una ganancia, sin embargo, si pensamos en la empresa desde el punto de vista de su "perdurabilidad" y de la trascendencia del empresario, la asociación más directa se da a partir de la idea de BENEFICIO que une la ganancia con la satisfacción.

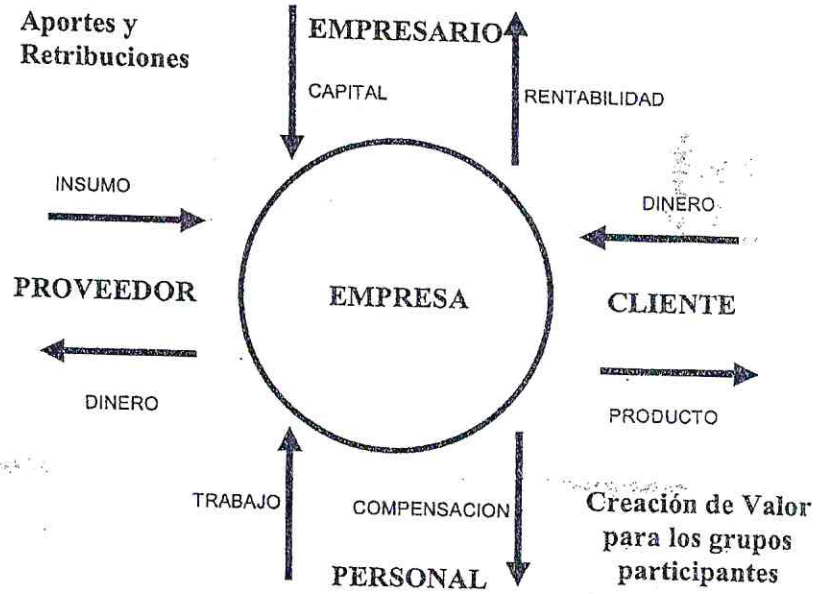
Yendo más allá aún, y pensando en los distintos actores que hacen posible la existencia de la empresa llegamos a la idea de VALOR.

La idea de la CREACIÓN DE VALOR es clave en el desarrollo de toda organización (más allá de la finalidad lucrativa o no de la misma). Eludiendo la tentación de definir al mismo a la luz de las teorías económicas clásicas, optaremos nuevamente por la simpleza: ¿Qué cosas de las que generamos son realmente valoradas por aquellos a las que las dirigimos? ¿Qué

cosas son aquellas que tratan de conservar porque representan algo verdaderamente significativo para ellos?... eso es VALOR.

NO existe posibilidad alguna de fracaso en la captación y conservación del interés y compromiso de los otros (clientes, proveedores, empleados, accionistas) si nuestro esfuerzo permanente es hacer cosas valiosas por ellos.

Un negocio exitoso entonces, el que garantiza la perdurabilidad de la empresa y su sustentabilidad a largo plazo (dimensión presente–futuro) es aquel capaz de CREAR VALOR para los distintos grupos participantes (empresario, cliente, proveedor, personal) es decir todo aquellos que realizan aportes al funcionamiento de la empresa y reciben compensaciones a cambio de dichos aportes. Aquellos cuya continuidad y compromiso permiten la supervivencia del conjunto.



Así, la estrategia puede definirse también como la "administración de un conjunto de relaciones de valor que permiten la sustentabilidad de la empresa a largo plazo".

Obviamente, existe una relación de valor primaria (porque es la primera en aparecer) que es la relación entre la empresa y su cliente y la necesidad de crear valor para el mismo es el permanente proceso de descubrir y satisfacer sus necesidades.

Si resumiéramos este análisis en sus principios elementales, podríamos construir un sencillo modelo de pensamiento estratégico basado en los siguientes puntos:

1. PENSAR EN DIMENSIÓN PRESENTE-FUTURO (SUSTENTABILIDAD)
2. CREAR VALOR
3. TODOS DEBEN GANAR
4. PRIMERO, EL CLIENTE

* * *

Cuando analizamos el CONTEXTO externo de la empresa, observamos que en el mismo se encuentran involucradas una gran cantidad de variables:

Muchas de ellas, se encuentran en un entorno inmediato de la empresa, son aquellas que forman parte de la realidad de su sector de actividad: sus competidores directos, sus competidores potenciales, los productos sustitutos, la presión de sus proveedores y distribuidores, la acción del consumidor y los cambios permanentes de sus gustos, las fuerzas asociativas o potenciales aliados, etc.

Estas variables tienen un fuerte efecto coyuntural y condicionan en consecuencia la mayoría de los escenarios de corto y mediano plazo en los que se desarrolla la actividad empresaria. Su impacto es determinante para la estrategia competitiva y las distintas políticas funcionales con las que la empresa construye su gestión (el marketing, la producción, las finanzas o la administración del personal, por ejemplo).

Pero también es necesario analizar el impacto de aquellas variables del entorno nacional o regional, cuestiones tales como la situación política, el marco legal en que se desarrolla la actividad, la situación económica y social, el ámbito cultural, las modas y costumbres de la sociedad, el marco tecnológico, el medio ambiente, etc. Estas variables en general, no solamente afectan mi actividad sino también el conjunto de actividades que se desarrollan en ese país y región y sus influencias pueden ser tanto coyunturales como estructurales.

Finalmente, es imprescindible considerar especialmente, las denominadas "tendencias de cambio estructural", es decir aquellas influencias de amplia magnitud que se reciben del contexto internacional y que condicionan marcadamente los escenarios futuros en los que se va a desempeñar la empresa.

Algunos factores a considerar especialmente en este terreno son cuestiones tales como: la internacionalización de las empresas, la globalización cultural, el impacto de las nuevas tecnologías e industrias dominantes, los cambios demográficos, las nuevas tendencias sociales y políticas, los aspectos ecológicos y medioambientales, etc.

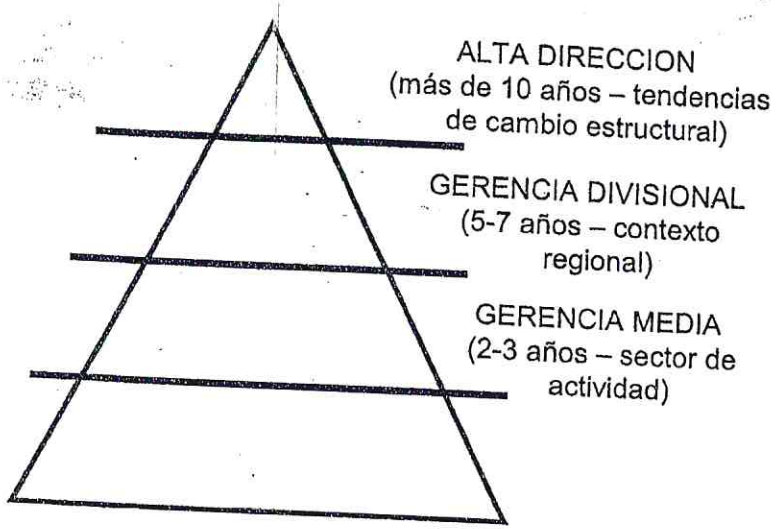
El estudio de las variables del contexto a nivel estructural es la base para el diseño de la competitividad futura de la empresa, determina su posible influencia en la futura estructura del sector industrial en el que competirá, las áreas de negocios en las que intervendrá y el diseño organizativo a largo plazo que deberá sostener.

En una empresa, los focos de atención en estos distintos planos del contexto responden usualmente a distintos niveles decisorios y planos estratégicos de acuerdo al alcance necesario de la visión que debe construirse.

Así, por ejemplo, los niveles de responsabilidad funcional y unidades de negocios, cuyos horizontes de planeamiento se ubican usualmente en torno a los dos o tres años focalizan su atención en el sector de actividad.

Los niveles de gerencia departamental y responsables de divisiones, se concentran mas bien en el ámbito regional con visiones que giran en torno a los cinco o siete años, mientras que los niveles de alta dirección y el empresario, cuya visión trasciende horizontes de más de diez años, se focaliza fuertemente en el contexto internacional.

NIVELES Y HORIZONTES DE PLANEAMIENTO



La ESTRATEGIA en tanto una verdadera "cadena de decisiones", también puede considerarse en distintos planos y alcances decisorios. Básicamente, la literatura empresaria tradicional habla de:

- ESTRATEGIA CORPORATIVA:

  Involucra aquellas decisiones que alcanzan toda la empresa, se concentran generalmente en la alta dirección y su finalidad principal es crear un y mantener en equilibrio

un PORTAFOLIO de negocios (el conjunto de negocios que explota la empresa).

Decisiones básicas que tienen que ver con este nivel estratégico son: el establecimiento de la visión y misión de la empresa, políticas generales para el desarrollo de la organización, identificación y desarrollo de nuevos negocios, alianzas, fusiones, adquisiciones, etc.

- ESTRATEGIA COMPETITIVA:

  Involucra aquellas decisiones propias de cada UNIDAD DE NEGOCIOS (es decir, cada una de las áreas de negocio particular que explota la empresa, líneas de producto, mercados específicos, etc.). Su finalidad es crear y mantener un POSICIONAMIENTO (imagen frente al consumidor) y sostener la DIFERENCIACIÓN frente a la competencia. Este nivel de decisiones es propio de los responsables de cada unidad de negocios.

  Decisiones básicas que tienen que ver con este nivel estratégico son: concepto de posicionamiento, enfoque competitivo, acciones de expansión, ataques o defensas frente a competidores, etc.

- ESTRATEGIAS FUNCIONALES:

  Son aquellas decisiones propias de cada área de la empresa (comercial, operativa, financiera, de personal) que tienen por finalidad brindar un soporte operativo eficiente a cada unidad de negocios. Usualmente responden a al universo de gestión de los responsables de cada área o equipo de trabajo.

  Son decisiones típicas de este nivel: formación de equipos de trabajo, establecimientos de normas y rutinas de trabajo, fijación de políticas para cada área, etc.

Para ser consistente y verdaderamente competitiva una empresa debe guardar el máximo nivel de coherencia y consistencia entre los distintos niveles de decisión.

* * *

El cambio organizacional

Como ya se expusiera con anterioridad, una de las premisas ineludibles para que la empresa pueda perdurar, consolidarse y crecer es su predisposición para el cambio y la vocación para que el mismo sea un proceso permanente.

La DINÁMICA DEL CAMBIO dentro de una organización está fuertemente condicionada por la CULTURA imperante dentro de ella, de allí que con frecuencia se afirme, con acierto, que los cambios culturales son los más lentos y trabajosos.

La influencia de la dirección sobre la cultura de la empresa es algo limitado, apenas influye en forma directa sobre un pequeño núcleo de valores compartidos que son los que han impulsado los fundadores desde su origen y se han mantenido inmutables a través del tiempo, por fuera de ello, existe un amplio conjunto de elementos que forman parte de la convivencia e interrelación entre las distintas personas que integran esa empresa.

Cada movilidad que se produce dentro de la organización (ingreso o egreso) genera de alguna manera una transformación dentro de la cultura organizacional, por lo que la misma se convierte en un fenómeno altamente complejo.

También, no se puede dejar de observar que dentro de la empresa existen distintos tipos de grupos de afinidad y referencia que forman distintas subculturas, lo que puede provocar conflictos adicionales y mayores dificultades para una efectiva conducción.

Precisamente por ello, la estrategia de la alta dirección de la empresa para impulsar cambios culturales pasa por tratar de ampliar el núcleo de valores compartidos y tratar que el mismo prevalezca por sobre las subculturas.

El proceso de cambio cultural, fundamentalmente en las primeras etapas del mismo, cuando los impulsores enfrentan lo que habitualmente se denomina "resistencia al cambio" es un

ámbito de conducción sumamente complejo y el mismo será abordado con detalle en otro trabajo de este volumen.

Para esta acción cuenta con dos factores: la administración de determinados instrumentos de gestión y la influencia sobre los estilos de conducción.

Los instrumentos básicos de gestión para el cambio cultural pueden clasificarse en tres grandes conjuntos de herramientas:

- COMUNICACIÓN

  Esencial para minimizar el número y la dimensión de los conflictos internos, a la vez de fortalecer la credibilidad y confiabilidad de la dirección.

  Implica la búsqueda permanente de perfeccionamiento en procesos tales como: fijación de objetivos, transmisión de la visión, fijación de políticas, delegación, información sobre el desarrollo de la empresa, canales de participación para el personal.

- CAPACITACIÓN

  Esencial para mejorar el grado de identificación y la alineación del recurso humano con las políticas de la empresa, así como la mejora continua del desempeño.

  La efectividad de los procesos de capacitación en las organizaciones pasa por entender los mismos dentro de un marco amplio de aprendizaje continuo, trabajando sobre conocimientos, habilidades y actitudes de cada individuo.

- COMPENSACIONES

  Involucra en un sentido amplio el conjunto de compensaciones y beneficios que recibe cada uno de los integrantes de la organización. Más allá de los aspectos salariales, debe plantearse en un marco amplio de motivación considerando especialmente aquellos aspectos que hacen al enriquecimiento de cada puesto de trabajo y la creación permanente de adhesivos sociales que retenga al personal mas valioso.

Influencia en los estilos de conducción

La alta dirección de la empresa se vale de la "gerencia" para la conducción de sus operaciones y la búsqueda de la productividad de sus recursos.

En este último sentido, y puesto que su responsabilidad primaria tiene que ver con "lograr que las cosas se hagan", la labor gerencial está fuertemente vinculada a la conducción de la gente.

Quien ocupa un rol gerencial es directamente responsable del "clima" de trabajo en que se desenvuelve su equipo y en función de esto del compromiso y dedicación de cada uno de sus colaboradores.

Es responsabilidad de la alta Dirección respecto de sus niveles gerenciales, procurar su desarrollo de forma tal que se adquieran habilidades prácticas de conducción que favorezcan el desarrollo de su equipo de trabajo, estas actividades pueden enmarcarse en:

- La TOMA DE DECISIONES y solución de problemas
- La COMUNICACIÓN efectiva
- La capacidad de NEGOCIACIÓN como forma de abordar conflictos
- La ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO cuidando el recurso mas escaso
- La GESTIÓN DE PROYECTOS

Y, fundamentalmente:

- La capacidad de LIDERAZGO como medio de influencia de conductas y comportamientos

La formación de "líderes gerenciales" se convierte en un imperativo ineludible y en la pauta de crecimiento básica de toda organización moderna que aspire a sostener su competitividad en el mercado.

Capítulo 2

LA ORGANIZACIÓN Y EL CONTEXTO

Por Fernando Grosso

"El equilibrio no es la finalidad ni la meta de los sistemas abiertos, para mantenerse viable un sistema abierto debe hallarse en un constante estado de desequilibrio"

ILYA PRIGOGINE

Cualquiera sea la temática organizacional que nos toque abordar, siempre insistimos en la necesidad –por obvio que parezca– de analizar los principios de funcionamiento de la empresa y el diseño de su modelo de gestión, partiendo de la comprensión del entorno y sus influencias sobre la misma.

Hasta aquí, seguramente, no hemos planteado nada demasiado novedoso: honestamente, no conozco ya hombres de negocios que sigan planteando el desarrollo organizacional como era habitual quizás a medianos del siglo pasado yendo "desde adentro hacia fuera" (o en otras palabras, partiendo de cómo queremos diseñar nuestra empresa, y tratando de adaptar ese modelo mental a las verdaderas exigencias del entorno).

No es novedad tampoco, sin embargo, que cada tanto, nos encontramos con acabados ejemplos de este tipo de soberbia intelectual (o en el mejor de los casos de inocente miopía), pero eso es tema de otro tipo de disquisiciones y no queremos enmarañarnos en ellas en estos momentos.

Vamos a partir de la convicción generalizada en el mundo actual de los negocios, acerca de la necesidad que desarrollar todo modelo empresario en un tono acorde con la realidad contextual en que esa empresa desarrolla su actividad.

Aún así, partiendo de esta premisa tan elemental, todavía tenemos ante nosotros una amplia variedad de definiciones e interrogantes sobre los que creemos oportuno detener nuestro análisis.

Quizás por eso, este trabajo que trata sobre cuestiones esencialmente "internas" de la empresa (el liderazgo, la gerencia, los equipos de trabajo), encuentra su punto de partida en un aspecto esencialmente "externo" como es el análisis del contexto y la construcción de escenarios.

Es decir que nuestro enfoque de trabajo, a lo largo de estas páginas seguirá la siguiente premisa: Que fuerzas condicionan el funcionamiento de la organización y a partir de allí que tipo de organización necesito, o mejor todavía: que tipo de organización debo crear y cuales son sus principios fundamentales de gestión, con lo cual todo el planteo vuelve adquirir un hilo conductor de incontrastable lógica.

Pero volvamos nuevamente a nuestra premisa de origen: ¿Qué cosas debemos de saber sobre nuestro entorno para comprender la organización requerida?

Hemos leído –ya desde hace más de tres décadas– un sinfín de libros, artículos y trabajos de investigación, escuchado conferencias y ponencias en congresos profesionales, sobre las condiciones en las que el "sistema" organización interactúa con el contexto, sus condiciones de permeabilidad, morfogénesis y demás conceptos científicos utilizados para describir una verdad tan evidente como decir que nuestra organización NO VIVE EN UNA BURBUJA...

Y también, tenemos disponible una amplia gama de modelos de análisis que nos permiten investigar ese contexto y tratar de diseñar estrategias aptas para conducirnos en forma exitosa frente al mismo.

Sin renegar de ninguna de dichas técnicas y apuntando más a la comprensión del fenómeno que a la mecánica de operación sobre el mismo, queremos exponer una serie de

reflexiones que partiendo de las afirmaciones de interdependencia organización-contexto que formuláramos párrafos atrás, nos permitan dar respuesta a una serie de interrogantes:

- ¿Qué cosas observar?
- ¿Cómo entender las implicancias de cada hecho observable?
- ¿Cómo definir los alcances de esas observaciones?
- ¿Qué decisiones son condicionadas por esas observaciones?

Y si el lector, aún es tolerante con nuestro enfoque luego de ensayar respuestas a estas preguntas, compartir con él nuestra particular visión sobre la realidad actual dentro de ese esquema (albergamos la esperanza que compartir esta visión le permita asimilar en su total dimensión muchos de los conceptos que seguirán de allí en más).

En ocasiones, cuando trabajamos esta temática en nuestros cursos universitarios o en seminarios empresarios, invitamos a los alumnos a participar junto a nosotros en un sencillo "juego de prospección":

Pedimos a nuestros acompañantes a que sin ningún tipo de condicionamiento previo, eludiendo clasificaciones o elaboraciones de ideas en ese momento (y por supuesto suprimiendo toda objeción sobre las opiniones de otros integrantes del grupo) nos digan que tipo de cuestiones tendrían en cuenta si tuvieran que realizar un análisis sobre los factores externos que pueden influir en el desempeño de una empresa (en la clásica terminología del planeamiento estratégico, todo suceso que pueda convertirse en una "amenaza" o en una "oportunidad").

Puesto que durante el desarrollo de la experiencia, adoptamos normalmente un rol sumamente activo para incitar a los participantes a vencer su timidez, como el lector adivinará, a los pocos minutos de sostener esta genuina *tormenta de ideas* contamos con varias decenas de ideas que han poblado el

pizarrón, rotafolio o cubierto las paredes del salón en improvisados murales.

Lo más interesante de esta colección de ideas obtenidas es que, salvo unas poquísimas excepciones, TODAS ELLAS SON CORRECTAS...

Así y en el marco de la satisfacción colectiva que se produce cuando decimos esto, nos deleita un placer casi malsano cuando contemplando generalmente ese centenar de ideas expuestas, pedimos que nos propongan modelos ciertos que puedan servirnos para tomar decisiones en "tiempo real" sobre nuestra estrategia de negocios y el desarrollo de la organización.

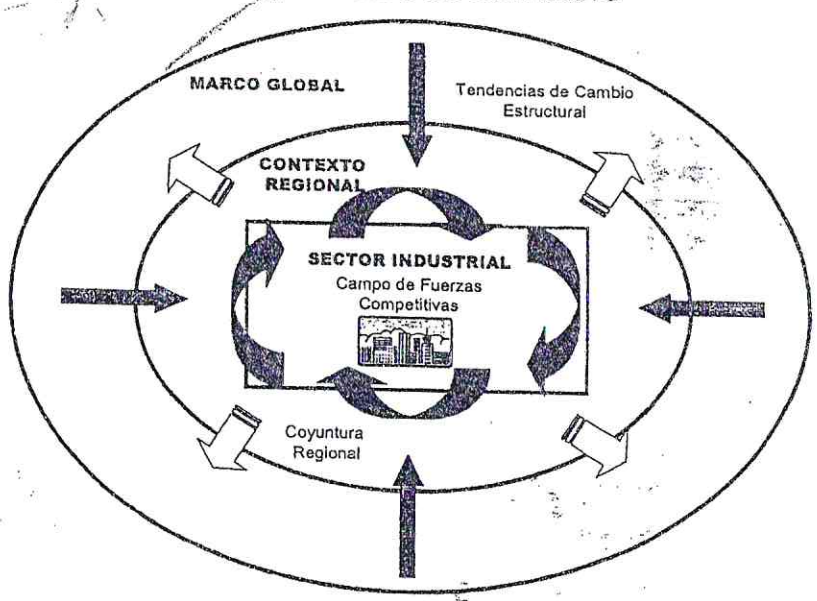
Luego de algunos intentos fallidos esbozados por los más aventurados, nos enfrentamos a la cruel realidad (sin dudas la misma a la que se enfrenta en la realidad el empresario): es imposible extraer conclusiones que puedan facilitarnos las verdaderas decisiones críticas del negocio y, en el mejor de los casos, nuestros mejores análisis quedan desconectados muy rápidamente de la realidad y el tipo de respuestas que debe brindar nuestra gestión en el día a día.

Desde ya, y vale la aclaración antes de avanzar más, que no creemos en los modelos determinísticos que hacen del planeamiento un juego de proyecciones sobre hipótesis cuantitativas y somos férreos defensores del poder de la intuición como condición distintiva del buen estratega (como dice un colega nuestro: "si no fuera así sería terriblemente aburrido"), pero precisamente para que ese poder del pensamiento estratégico --esencialmente especulativo– pueda expresarse a pleno, debe equilibrarse con un sólido abordaje conceptual de la evidencia del entorno.

Lo cierto es que la posibilidad de contar con un modelo de análisis que nos permita construir escenarios útiles para la toma de decisiones, requiere que demos una respuesta efectiva a tres problemas fundamentales:

- La *clasificación de las variables*, para entender las relaciones de preponderancia que pueden existir de una a otras (ante la posibilidad que algunas de ellas pudieran motivar lecturas contradictorias entre sí)
- La *selección de las variables*, habida cuenta de la gran cantidad de variables presentes y la necesidad de determinar con claridad cuales son verdaderamente críticas para el negocio (tengamos en cuenta que hablamos de tomar decisiones en "tiempo real")
- La *interrelación entre las variables*, advirtiendo los efectos catalizadores que se producen cuando encadenamos sucesos que muchas veces parecen aislados (no perdamos de vista que todo entorno sistémico como el que analizamos se caracteriza por su dinámica y complejidad)

LA EMPRESA Y SU ENTORNO



Sin pretender ser excluyente en la selección de herramientas, sino que por el contrario tratando de integrar los conceptos más aceptados en este terreno, usualmente insistimos en realizar el análisis contextual, partiendo de un modelo que contempla tres niveles de análisis:

Un primer nivel, que define las variables de lo que llamaremos **Sector Industrial** (seguimos a M.Porter, en este sentido), en el que consideramos el impacto de todos aquellos sucesos que afectan en forma directa a la rama de actividad de nuestra empresa (o una unidad de negocio de ella) y por supuesto a todas aquellas organizaciones que comparten dichas relaciones competitivas.

En este nivel de análisis consideramos cuestiones tales como la acción de los competidores directos, las amenazas de nuevos ingresos (competidores potenciales), la presión de productos sustitutos, los proveedores, los canales de distribución, potenciales aliados y fuerzas cooperativas, etc.

Este sector industrial define lo que llamaremos un **"campo de fuerzas competitivas"**.

Un segundo nivel de análisis, se define a partir del conjunto de variables que conforman lo que denominaremos **Contexto Regional**, donde nuestro foco de atención se concentra en el conjunto de variables que influyen sobre un determinado país (o zona geográfica dentro del mismo, o bloque de países inclusive). Los factores a considerar en este marco, son todos aquellos cuyo impacto se manifiesta sobre el conjunto de la actividad empresaria radicada en dicho entorno geográfico, en forma independiente de sectores de actividad o condiciones competitivas.

Uno de los más clásicos modelos de análisis que segrega variables de "subcontextos" político, económico, socio–cultural, tecnológico o ambiental, puede constituirse en un excelente punto de referencia para identificar el tipo de elementos a considerar (legislación, estabilidad institucional, políticas económicas, modas, hábitos culturales, etc.).

Modelo PESTLE

Salvo casos realmente extraordinarios (a los que en breve haremos referencia), las condiciones del Contexto Regional, son las que usualmente se definen como **"coyuntura"**.

Finalmente, podemos encontrar un tercer nivel de análisis que en nuestro modelo denominamos **Marco Global**, en el que consideramos todos aquellos sucesos cuyo nivel de impacto se extiende sobre el conjunto de la actividad económica mundial, más allá de la región en particular que nos ocupa.

El marco global, está definido a partir de un escaso conjunto de variables en cada ciclo histórico, pero esas variables se constituyen en **Tendencias de Cambio Estructural**, en tanto su efecto se extiende a lo largo del tiempo (no son meros hechos coyunturales), promueven alteraciones profundas en los paradigmas vigentes y usualmente sus efectos son irreversibles, atravesando horizontalmente el normal comportamiento cíclico de las civilizaciones.

Estas tendencias, son las que toman como punto de partida para sus análisis los estados nacionales y aquellas corporaciones de alcance mundial, no obstante, veremos en breve que su lectura va más allá de este presuntamente limitado horizonte de utilización.

Teniendo definidas las características generales del modelo propuesto, eludiremos profundizar la mecánica de utilización, puesto que la discusión en torno a la misma se aparta marcadamente de la finalidad de este trabajo, sin embargo tomaremos algunas ideas directrices que serán fundamentales para nuestras construcciones conceptuales posteriores.

En primera instancia, debemos aproximarnos a la comprensión cabal del modelo partiendo de una premisa de corte general que cambia la dinámica del análisis según el punto de partida de nuestra industria (lo que en estrategia se denomina *home base*).

Para no confundir al lector con excesivos tecnicismos, partiremos de una idea muy simple: Es evidente que no puede ser

la misma la dinámica de construcción de escenarios para una empresa que se encuentra en un contexto regional con un alto nivel de desarrollo que una empresa que se encuentra en un contexto atrasado (en la terminología que definiéramos, podríamos llamar esta situación "diferencias coyunturales").

Evitemos el simplismo de pensar que las diferencias tienen que ver con cuestiones generales de distribución de riqueza, potencial tecnológico, y todo otro indicador de los que habitualmente se consideran para diferenciar el "desarrollo" del "subdesarrollo".

Si bien todas estas condiciones son altamente influyentes no dejan de ser algunas variables más dentro del marco de análisis y por sí solas no determinan la conveniencia o no de utilizar una determinada metodología o seguir proceso mental especial para avanzar en el diseño del escenario.

En otras palabras, la diferencia entre "ricos" y "pobres" (definida en términos tradicionales), marca distintas condiciones pero de por sí no hace imperativo que esas condiciones deban analizarse a partir de una metodología distinta:

Una persona rica, podrá acceder a mejores terapias que una pobre ante la enfermedad, pero la forma de diagnosticar la misma será la misma (podrá variar la disponibilidad tecnológica, que no es el problema en el caso que analizamos).

La verdadera diferencia en la metodología de construcción de escenarios, partiendo de distintas condiciones coyunturales esta dada por la capacidad de cada entorno regional para generar tendencias de cambio estructural, es decir generar sucesos que produzcan un impacto de alcance mundial, capaz de inducir transformaciones profundas en las "reglas del juego".

Vamos a comenzar a hablar entonces mejor de regiones (o países) "generadoras de tendencias" y regiones (o países) "receptoras de tendencias".

Como una primera idea general, diremos que en regiones *generadoras* de tendencias, el proceso de análisis estratégico

se inicia a partir de cada sector industrial puesto que sus variables tendrán prevalencia sobre aquellas globales (de hecho tenderán a convertirse en ellas), mientras que en las regiones *receptoras* de tendencias, el análisis estratégico se iniciará con una lectura lo más amplia posible del marco global, puesto que serán sus variables las que esencialmente condicionarán a las otras.

Por ejemplo: si pienso en la industria informática y me encuentro con el home base de mi empresa en el corazón del *Sillicom Valley*, es evidente que mis principales factores de análisis surgirán de allí mismo, del seno de mi sector industrial. Ese mismo sector, analizado desde un home base en Argentina, requiere imperiosamente partir de las tendencias mundiales y pensar como impactarán "cuando lleguen" a nuestro medio.

Alguien dirá: "¡Que poca confianza en nuestra capacidad de innovación!" y asumo en este sentido la justeza de la acusación. Pero como decíamos en párrafos anteriores: el pensamiento estratégico es esencialmente especulativo y debe conjugar la intuición con un juego cierto de probabilidades.

También es justo que alguien pregunte: ¿Y que pasa con regiones que atraviesan una coyuntura de alta inestabilidad? o bien: ¿Qué pasa en una economía cerrada? O si no, podrá pensar que de ácuerdo al tipo de industria variará la condición de generador o receptor de tendencias (por ejemplo, la Argentina sería claramente generadora de tendencias si estamos trabajando en la industria del dulce de leche)

Realizaremos algunos análisis más pormenorizados para cada una de estas situaciones, con lo que intentaremos probar que la regla general que proponemos sigue siendo adecuada, más allá de que con posterioridad enfocaremos la cuestión desde otro punto de vista.

En primer lugar, entonces: ¿Qué pasa con los contexto de alta inestabilidad?. Muchas veces, cuando discutimos acerca de planeamiento estratégico con colegas y empresarios, nos

encontramos con sentencias del tipo "este no es un país previsible", entonces: "aquí no se puede planear", y luego "no tiene sentido pensar en el largo plazo".

A pesar de no responder a una estructura totalmente lógica, este razonamiento nos recuerda a aquel tipo de silogismos que estudiábamos en las cuales a partir de una premisa verdadera, arribamos a conclusiones evidentemente falsas...

"Este no es un país previsible"... Bueno, podemos llegar a coincidir asumiendo que muchos momentos de nuestra historia contemporánea se caracterizan –lamentablemente– más por el "andar sin brújula" (desde el Estado y hacia los particulares) que por otra cosa. Más allá de lo discutible que pueda ser este planteo, invito a coincidentes y disidentes a convenirlo como cierto (al menos para este ejercicio). Luego, como seguimos entonces:

"Aquí no se puede planear"... ¿¿Por qué??, y luego: "No tiene sentido pensar en el largo plazo"... ¿¡Como!?...

No quiero generar una discusión teórica acerca de lo que significa la función de planeamiento, pero creo que de una u otra manera todos sabemos que podemos hablar de distintos niveles y alcances de los planes y podemos coincidir que en contextos inestables quizás sea mucho más dificultoso planificar a "corto plazo" o en términos operativos (por ejemplo, trazar un presupuesto financiero), pero esto no tiene nada que ver con el planeamiento a largo plazo o con el planeamiento estratégico.

En corroboración de esta afirmación me limito simplemente a aportar un ejemplo concreto: En 1989, la República Argentina atravesó la que hasta ahora ha sido la peor crisis hiperinflacionaria de su historia, con un estado de altísima convulsión social, derrumbe del sistema financiero, etc. Por aquellos años, también comenzaba a introducirse en el país la hoy común tecnología de transmisión de señales de TV a través de conexiones de cable (ya en ese entonces ampliamente extendida en el mundo) ¿Acaso la coyuntura de aquel momento creo

condiciones estructurales que impidieran que dicho mercado se desarrollara? La organización que en aquel momento analizara sus inversiones en aquel negocio, podría dudar acerca de los tiempos de desarrollo y sus mejores opciones para penetrar en el mercado, pero ¿realmente podía tener dudas acerca de la selección del negocio en sí?

El ejemplo evidentemente es grosero y deliberadamente simplificado para una mejor comprensión, pero la lógica de análisis es inequívoca.

Es decir: en términos de decisiones estratégicas, ante un contexto de inestabilidad la empresa puede tener dudas en términos del "como", el "cuando" y el "cuanto" hacer las cosas, pero nunca en términos de "*que*" cosas hacer.

Y la experiencia nos muestra que la amplísima mayoría de los fracasos empresarios, surge precisamente de equivocarse en el "que" hacer, lo que podríamos definir muy sencillamente como *no percibir las oportunidades*.

Otro ejemplo, ya para pensar de aquí en adelante: los sistemas de educación a través de Internet, ha crecido durante los últimos cinco años a una tasa superior al 54% en América del Norte y de más del 42% en Europa; en nuestro país las tasas de uso de los pocos sistemas que existen es sumamente baja y el país vuelve atravesar una serie de convulsiones económicas, sociales y políticas que condicionan fuertemente el desarrollo empresario. Entre 1997 y 2000, Internet paso de tener alrededor de 200.000 usuarios a cerca de un millón, la deserción de los sistemas educativos tradicionales en el mismo período se incrementó en un 13% promedio... Si le ofrecieran desarrollar un emprendimiento en el sector ¿Lo consideraría oportuno?

Primera conclusión:

LAS IMPREVISIBILIDAD DE UN CONTEXTO REGIONAL, NO DESVIA EL IMPACTO DE LAS TENDENCIAS DE CAMBIO ESTRUCTURAL DEL MARCO GLOBAL.

En segundo lugar, y continuando con nuestro análisis, no enfrentamos a otro de los mitos empleados para objetar el modelo que proponemos, alguien podría decirnos: "Muy bien, pero las tendencias mundiales impactan si hay libre comercio, pero en una economía *cerrada* su impacto se diluye"...

Ante todo, partamos de una premisa elemental: Si vamos a hablar de la Cuba de Castro, el Afganistán del Talibán, o peor aún de la "Oceanía" de Orwell, seguramente tendremos que darle la razón a nuestro amigo, pero seamos menos drásticos y pensemos en una economía planificada o fuertemente intervenida, en contextos nacionales que funcionan dentro de parámetros mínimos de libertad a nivel político y socio–cultural (la mayor parte de los Estados subdesarrollados de América Latina, funcionan con variaciones dentro de este esquema).

Profundizar en esta discusión, nos introduce de lleno en la problemática del fenómeno de lo que se denomina "globalización".

La tan mentada "globalización", término de moda (por amor u odio) y en boca de todos los comunicadores sociales, analistas políticos y económicos, y fundamentalmente del ciudadano común, representa una idea a partir de la cual se pretende explicar un fenómeno esencialmente cultural de adopción de hábitos comunes entre poblaciones de distintas latitudes.

Es evidente, que el avance tecnológico de los últimos tiempos y la verdadera revolución de las comunicaciones que se ha producido en las últimas dos décadas le han dado un protagonismo central a este fenómeno, pero también es cierto que a partir de allí se han generado –y magnificado– una serie de mitos, que desde nuestra humilde óptica, vale la pena intentar derrumbar.

En primera instancia (al menos en nuestra visión): la globalización, tal como la definiéramos párrafos atrás ha existido desde siempre y va a seguir existiendo en distintas civilizaciones, al menos que alguien imagine un futuro en el cual el hombre se convierta en un ser viviente sedentario en valor absoluto (algo contrario a su misma esencia genética y evolutiva).

En todo caso, lo que puede variar –y de hecho ha variado a lo largo de la historia– es el vehículo motor del fenómeno y la tecnología en que se sustenta:

El mundo helénico fue un mundo globalizado, la expansión del imperio romano fue globalizante, el cristianismo fue globalizante, la imprenta, el imperialismo de la edad moderna, el comercio de ultramar, la revolución industrial, la guerra fría, la revolución de la información, fueron todos fenómenos globalizantes...

No ha habido sustanciales diferencias en torno a si el instrumento fuera la filosofía, el poderío militar, la religión, la maquina de vapor o el teclado de la computadora; Sólo cambiaron los alcances y los tiempos, pero no hubo sociedad o modelo económico que resistiera estos fenómenos, que soportaran la particular "globalización" de su época, o en otras palabras, que pudiera "diluir" el impacto de las **tendencias de cambio estructural** que han signado la evolución de nuestra civilización.

En segunda instancia, firmemente atado al mito de la "globalización como fenómeno exclusivo de la post–caída del muro", se ve fuertemente reforzado por otra fantasía casi tan fuerte como la primera que es atribuir la globalización actual a la internacionalización de la economía y el imperio del llamado "neoliberalismo" (con lo cual, la ecuación parecería corroborarse: economía cerrada = no globalización).

Creemos que en este caso, el error de análisis surge de una cierta confusión entre *factores disparadores* (aquellos que ponen en marcha un fenómeno) y *factores catalizadores* (aquellos que aceleran sus tiempos de impacto).

Indudablemente, la internacionalización de la economía es un factor que favorece el moderno signo de la globalización (catalizador), pero en modo alguno puede considerarse como disparador del fenómeno.

Probablemente, el disparador verdadero haya que buscarlo por el lado de los medios de comunicación y la sofisticación de éstos a partir del avance tecnológico, algo que Marshall Mc Luhan anticipara hace varias décadas, cuando definió su idea de "aldea global".

Segunda Conclusión:

LOS FENÓMENOS PREDOMINANTES EN CUALQUIER TIPO DE CONTEXTO ESTARÁN SIEMPRE ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS CON TENDENCIAS GLOBALES Y DE CORTE ESTRUCTURAL.

En tercer lugar, finalmente, quizás parezca legítimo pensar que el eje generador-receptor puede variar de acuerdo al tipo de industria sobre la que se fundamente nuestro análisis.

Para cuestionar esta postura, vamos a valernos también de algunas referencias históricas: En la baja Edad Media, poco antes del definitivo ocaso del feudalismo y del valor de la tierra como factor virtualmente único de riqueza, los grandes señores poseían la propiedad de los medios de producción y el poderío militar (es decir, la suma del "desarrollo" de la época) sin embargo no fue suficiente para detener el surgimiento de los estados nacionales sustentados en el comercio, de la misma manera que varias centurias después el eje del poder se desplazaría bruscamente hacia la industria textil fuertemente impulsada por los primeros albores de la revolución industrial... En cualquiera de estos ejemplos –como muchos otros que pudieran citarse– las grandes transformaciones, las verdaderas "tendencias de cambio estructural" no surgen de cualquier industria, sino de "determinadas industrias".

Estas industrias *elegidas*, las habitualmente llamadas "industrias de punta" en la jerga empresarial, son aquellas que se sustentan e impulsan en las tecnologías dominantes de una determinada época: el arado, el canal de riego, la maquina de vapor, la producción en serie, la pc, el satelite...

Es decir, que los centros o regiones generadores de tendencias, no son simplemente los países desarrollados en términos de la economía clásica sino, fundamentalmente, aquellos centros o regiones en las que radican las industrias de punta y quienes disponen de las tecnologías dominantes (que son las que en definitiva movilizan las otras industrias).

La mayor parte de las veces coinciden ambas lecturas, pero la historia reciente nos presenta claros ejemplos de casos en que lo segundo, ha sido en realidad consecuencia directa de lo primero, más que a la inversa como indicaría una lectura tradicional.

Tercera Conclusión:

LAS TENDENCIAS DE CAMBIO ESTRUCTURAL TIENEN SU EPICENTRO EN LAS REGIONES QUE RADICAN INDUSTRIAS DE PUNTA

Fundamentado así nuestro modelo de pensamiento prospectivo, podemos sintetizar sus principios en el siguiente cuadro:

ANÁLISIS DEL ENTORNO: TRES NIVELES DE ANÁLISIS		
Sector Industrial: Variables del entorno competitivo	**Regiones generadoras** Anticipa tendencias de cambio estructural	**Regiones receptoras** Subordinado a variables de corte global
Contexto Regional: Factores de Coyuntura	Condicionan las decisiones de corto plazo Y la implementación de la estrategia	
Marco Global: Tendencias de Cambio Estructural	**Regiones generadoras** Representativas del Entorno competitivo	**Regiones receptoras** Foco del Planeamiento Estratégico

Un elemento importante a incluir en este análisis (y del cual nos valdremos para arribar a las conclusiones finales de este capítulo) es cual es el marco de influencia de esta lectura en relación con las dimensiones organizacionales que van más

allá de la estrategia de negocios, es decir, el desarrollo mismo del modelo organizacional (su estructura, su modelo de valores, su management).

Si repasamos el cuadro anterior y recordamos la clásica afirmación de Chandler en términos de "la estructura sigue a la estrategia", la respuesta se torna obvia: cualquiera sea la industria y el contexto regional en la que esta se inserta, la guía acerca del modelo organizacional más apropiado va a estar dada por las características de las tendencias de cambio estructural de la época (por eso los modelos de gestión empresaria han tendido siempre a universalizarse a lo largo de la historia).

Cuando muchas veces nos encontramos con el escepticismo frente a un determinado enfoque de gestión, con expresiones del tipo: "esto no es para nosotros", probablemente estemos cometiendo un error conceptual adicional: confundir lo "modelizable" con lo "transicional".

Lo *modelizable* representa el esquema a alcanzar, la proyección de la organización, lo estratégico en materia del diseño de la empresa. Lo *transicional* es el necesario proceso de adaptación cultural y los "desvíos" y concesiones que debemos hacer mientras llevamos la empresa hacia el modelo.

Si el conformismo o la falta de visión hace que nuestro análisis se acabe en lo transicional, sencillamente estamos perdidos.

Tanto hemos insistido en las tendencias de cambio estructural y los modelos empresarios derivados de la concordancia con ellas, que parece imprescindible antes de introducirnos de lleno en la problemática del management de la organización moderna, cerrar esta fase de nuestro trabajo con una rápida lectura de los principales indicadores y referencias del ciclo histórico que atravesamos.

Tratando de ser lo más esquemático posible, para no fatigar al lector con extensos análisis, queremos mostrar simplemente algunos hechos que representan las tendencias del arranque del nuevo milenio:

El Marco Político

El sistema político de la globalidad, definido en el entorno de las democracias occidentales, no será durante las primeras décadas del siglo, el modelo de paz social al que aspiraban los liberales del siglo XVIII.

Con mayor o menor grado de degradación, los sistemas políticos se verán inmersos en una cada vez mayor crisis de las instituciones, signada fundamentalmente por la desconfianza de las nuevas generaciones en las clases dirigentes.

Este marco será propicio para el surgimiento de nuevas corrientes políticas heterodoxas que enfrentarán el desafío de edificar una sociedad distinta y sanear las instituciones republicanas.

No habrá margen para el imperio de modelos distintos o corrientes ideológicas demasiado apartadas de las estructuras vigentes, pero los nuevos liderazgos sociales surgirán de organizaciones extrañas a la lógica política tradicional de las democracias occidentales.

La transición hacia el recambio generacional en las clases dirigentes, será un periodo convulsionado en el que las relaciones entre los países y la "reglas del juego" de la política internacional pueden ser profundamente alteradas.

La amenaza del terrorismo internacional se convertirá, lamentablemente, en un dato de la realidad con el que habrá que convivir y que también generará transformaciones en los hábitos sociales y estilos de vida, fundamentalmente en las grandes capitales y conglomerados urbanos.

Con una ligazón cada vez más evidente en este sentido, tampoco será un dato menor el creciente poder del narcotráfico y su marcada influencia en el desarrollo de conflictos regionales.

La Economía

La internacionalización de la economía y su fenómeno asociado: la transnacionalización de las empresas, signo distintivo

de los nuevos modelos del capitalismo, encontrará cada vez más su marco de contención dentro de los bloques económicos de países, cada vez más fuertes como referencia obligada de nuevas realidades de comercio internacional.

El emblocamiento regional, obligará a las empresas a diseñar sus estrategias con un doble enfoque hacia el mercado global y la realidad local, dimensiones que deberán mantenerse en equilibrio.

Las crisis permanentes de los mercados de capitales serán una característica recurrente de la economía globalizada lo que producirá que los habituales ciclos económicos sean más cortos y con periodos de depresión más pronunciados, lo que generará una profundización de los modelos de exclusión de los países en vía de desarrollo durante algunos años, para luego descomprimirse en un ciclo que arrastrará profundos cambios en las relaciones económicas internacionales, fortaleciendo aún más a los bloques comerciales como modelo de referencia.

La explosión de los mercados asiáticos a partir de una creciente apertura de China al comercio internacional, también significará un importante catalizador para el surgimiento de un nuevo orden económico, si bien perdurarán por algunas décadas barreras culturales que pueden llegar a demorar el proceso.

La sociedad

Los más importantes analistas coinciden en identificar al factor demográfico como una de las principales fuerzas de cambio mundial de las próximas décadas.

La baja de las tasas de natalidad y a la vez el crecimiento continuo de las expectativas de vida en los países desarrollados, marcarán una tendencia continua en el envejecimiento de las poblaciones, cuestión que admite varias lecturas:

Por un lado, es esperable –más allá del impacto positivo que pueden tener las nuevas tecnologías en el desempeño

industrial– una crisis de financiación de los sistemas de seguridad social, que acentuará la ya citada crisis de los mercados de capitales.

No obstante, en el terreno puro de lo cultural, el envejecimiento poblacional será disparador de nuevos hábitos de consumo y apoyará el fortalecimiento de nuevas industrias (por ejemplo, todo lo vinculado al tiempo libre, que ya hoy representa en volumen con todos sus derivados –turismo, espectáculos, deportes, etc.– la segunda industria a nivel mundial).

Paralelamente a este fenómeno propio de los países centrales, encontramos una tendencia totalmente opuesta en el seno de las regiones en vía de desarrollo, lo que acentúa el nivel de conflictividad derivado de las crecientes desigualdades sociales.

A partir de esta realidad, nos encontraremos con décadas caracterizadas por una importante afluencia de nuevas corrientes migratorias, lo que si bien por un lado se manifiesta como un factor de equilibrio dentro del sistema, arrastrará un inevitable recrudecimiento de conflictos sociales de raíz étnica y religiosa.

Una creciente violencia urbana, cambiará las características de las grandes urbes movilizando a las clases medias hacia los suburbios y las zonas rurales, fenómeno que a largo plazo es identificado por muchos como el embrión de un nuevo orden económico y el surgimiento de un nuevo humanismo como pensamiento social dominante.

El impacto tecnológico

Como describíamos en páginas anteriores, el signo de cualquier época histórica está marcado por el tipo de tecnología dominante y las industrias que se edifican a partir de ellas.

Los inicios del siglo XXI arrojan indicios inequívocos acerca de las tecnologías que marcarán a fuego el devenir de las

próximas décadas: Las comunicaciones satelitales, la inteligencia artificial, la biotecnología e ingeniería genética, los nuevos materiales industriales derivados de ellas.

Los nuevos conglomerados industriales se verán más como polos tecnológicos construidos en torno a laboratorios de investigación y desarrollo con una vasta periferia de industrias de servicios, que como "manojo de chimeneas humeantes" y éste es un profundo cambio de mentalidad que deberán asumir los países en vías de desarrollo.

El medio ambiente

¿Seremos capaces de salvar el planeta? Más allá del tono apocalíptico que pueda leerse detrás de este interrogante, es indudable que uno de los más grandes desafíos que los tiempos modernos presentan para la humanidad es el descubrir la capacidad de edificar un desarrollo sustentable.

El agotamiento de los recursos naturales alcanza límites de irreversibilidad en muchos terrenos y aunque el desarrollo tecnológico pudiera generar a tiempo eficientes sustitutos es muy poco lo que podrá hacerse frente a la sistemática destrucción del ecosistema que nuestra civilización ha realizado durante las últimas décadas.

La creciente "conciencia ecológica" es, sin embargo, un dato esperanzador que desde las sociedades más avanzadas del mundo se extiende paulatinamente al conjunto del planeta creando nuevas presiones sociales a las que los Estados y la Empresas deberán adaptarse.

Como se advierte, la lectura de este contexto y el juego de especulaciones que podemos trazar a partir de las variables consideradas arroja una lectura coincidente en términos de una posible evolución: Todos los aspectos de la vida del hombre actual parecen encaminarse hacia un punto de quiebre que invariablemente significará un profundo cambio de paradigmas.

Nuevas Realidades Mundiales: Tendencias de Cambio Estructural	
El marco político	• Sistema Político Global
	• Crisis de las Instituciones
	• Amenaza del Terrorismo
	• Poder del Narcotráfico
La Economía	• Internacionalización
	• Bloques Económicos
	• Crisis de Mercados de Capitales
	• Depresiones más profundas
	• Asia-China: Nuevos Mercados
La Sociedad	• Impactos Demográficos
	• Crisis por desigualdades económicas
	• Conflictividad Étnica y Religiosa
	• Violencia urbana
	• Surgimiento de un nuevo humanismo
Impacto Tecnológico	• Tecnologías dominantes
	• Comunicaciones satelitales
	• Intelligencia Artificial
	• Biotecnología – Ingeniería genética
	• Polos de Investigación y Desarrollo
El medio ambiente	• Necesidad de Desarrollo sustentable
	• Destrucción del ecosistema
	• Conciencia Ecológica
	• Creciente presión social

Contra la lectura clásica de los analistas de los últimos años del siglo pasado, la sociedad mundial no se encamina en una monótona evolución lineal hacia la profundización del modelo, sino que, si en todo caso este es el horizonte de los próximos años, no será otra cosa que el prolegómeno de un profundo quiebre de estructuras.

Esta dinámica "límite del sistema–quiebre–transición–nuevo orden" representa una lectura que acrecienta aún más un marco de profunda incertidumbre para las decisiones organizacionales.

Es como si el timonel de un navío que se debate en el medio de una tormenta, tuviera la convicción de que inevitablemente se acerca el buen tiempo, pero aún desconoce que tanta intensidad tendrá la tormenta aún y si conseguirá mantener su barco a flote hasta que llegue la calma.

¿Cuál sería el mejor proceder de dicho piloto? Mantener la firmeza en el timón, preservar a la tripulación y no perder de vista en ningún momento el rumbo.

Esta es también la receta más simple, pero a la vez la más eficaz, para la conducción de las organizaciones.

El secreto de supervivencia de las empresas se centra como nunca en su capacidad de dar una respuesta rápida al entorno y competir en función del tiempo, de manera tal de encontrar caminos de crecimiento frente a las múltiples realidades del contexto que la rodea.

Tomar decisiones correctas con datos incompletos es un ineludible requisito del management moderno y las posibilidades de construir una realidad organizacional a partir de esta premisa se emparenta en forma directa con una arquitectura estratégica que se sustente en una gran dinámica organizacional.

En el marco del desarrollo tecnológico copiar un producto es muy fácil, lo difícil es copiar la calidad de funcionamiento de la organización.

La gestión y el liderazgo se convierten así en factores competitivos de mayor importancia que la tecnología y el apotegma de "la gente como único recurso productivo" se constituye en una verdad incontrastable.

"Cuidar la tripulación", decíamos en nuestra metáfora de párrafos anteriores y desde que los modelos organizacionales más exitosos han probado estar sustentados en la interconectividad de equipos de alto rendimiento, tal vez no haya figura más elocuente para describir uno de los principales desafíos de la conducción empresaria.

Los nuevos conductores de las organizaciones deberán romper con el paradigma piramidal como parámetro de estructura organizativa, enterrando definitivamente el modelo jefe–empleado apoyado en el control como pauta de gestión.

La construcción de un genuino liderazgo gerencial apoyado en la mejora continua de las conductas comunicacionales y la creación de adhesivos sociales que permitan retener y desarrollar a pleno el talento humano, puede significar la característica distintiva de una nueva ecuación de creación de valor.

El signo de los tiempos así lo marca en forma inexorable.

Capítulo 3

EXPLORACIÓN AMBIENTAL

Análisis Contextual y los 12 apóstoles del cambio estructural

Por Jorge Mansilla

Éstas, las primeras palabras que hemos decidido utilizar para dar respuesta al gran desafío que representa enfrentar una página en blanco, y con el fin de quebrar ese gran vacío, y absoluta potencialidad a la vez, y así poder iniciar nuevamente un espacio de reflexión junto con usted estimado lector, que agradecemos desde ya nos acompañe y haga realidad esta propuesta al decidir "brindarnos" parte de uno de sus recursos mas escasos, pretenden establecer y presentar claramente cuales son aquellos tópicos e ideas centrales sobre los cuales orbitará todo aquello que compartamos en esta ocasión.

Para ello, y antes de detallar nuestra agenda, hemos decidido dedicar unas líneas a enumerar aquellas cosas que **decididamente no se harán presentes** en este material, con el fin de no quebrar vuestra expectativa y evitar que "pierda su tiempo".

Nada hablaremos aquí de artilugios y martingalas infalibles para construir organizaciones líderes y competitivas; muy por el contrario, nuestra propuesta fomentará como idea rectora la **necesidad de desarrollar una profunda conciencia de vulnerabilidad.**

Nada se presentará en este espacio que tenga las características de un modelo o metodología de gestión; nuestro objetivo es brindarle un **conjunto finito de ideas fuerza que le permitan construir gradualmente su propio modelo.** Poseemos la profunda convicción que toda organización es un sistema económico, social y humano[1] de características exclusivas y originales, comparable a otras, pero nunca idéntica.

[1] DRUKER, Peter. F: "Management Challenges for the 21st century", Harper & Row, 1999.

Nada que revista la noción de axioma o verdad irrefutable será presentado en estas páginas, de hecho, **todo lo a ser compartido es imperfecto, ambiguo, contradictorio, paradójico, algunas veces ilógico y en la mayoría de los casos, poco real.** En muchas ocasiones sobrevendrá la sensación que usted se encuentra leyendo pasajes de un relato imaginario, de ciencia ficción y que por error hemos incluido palabras de Asimov, Verne, Tolkien, Lucas o Bradbury.

Nada que represente una garantía de éxito o que merezca la admiración de los analistas de negocios actuales tendrá cabida en nuestro trabajo. No encontrará usted aquí una revisión histórica prolija de cuales fueron las razones que llevaron a una empresa a ser exitosa, ni la forma de aplicar las ideas del último y mas laureado de los bestseller de management, ni la mas actualizada de las listas del estilo Fortune 500.

Nada de lo hasta aquí mencionado ocupa espacio en estas páginas.

Nuestra propuesta

La intención de este material, y el objetivo que nos hemos fijado cumplir a partir del mismo, es la creación de un espacio de reflexión acerca de lo que consideramos uno de los capítulos centrales de las disciplinas empresariales y como tal, uno de los temas fundamentales para toda compania, sin importar tamaños, actividad o ambiente de operación, dado que esta inserto en la definición y esencia misma de lo que denominamos organización.

Este espacio dedicado a tratar la temática de la **Exploración Ambiental**, entendiendo por tal las acciones que toda organización necesita realizar para entender el contexto en el cual pretende desarrollarse, a partir de la identificación y comprensión de los cambios y tendencias que se operan en el mismo, y así estar en condiciones de gestar políticas que la conduzcan hacia la competitividad, la innovación y la viabilidad en el largo plazo, se estructurara en los siguientes apartados generales:

1. Establecer una clara **justificación de la universalidad y criticidad** del tema a ser abordado.
2. Referenciar brevemente un **modelo de análisis contextual**.
3. Por último, siendo este el capitulo en el cual nos extenderemos y profundizaremos, nos dedicaremos a presentar una lista de los que llamaremos los **"12 Apóstoles del Cambio Estructural".**

Fundamentación

Desde los primeros trabajos de la Teoría General de los Sistemas (TGS) y logrando quizá su mayor y mas clara exposición en los trabajos de Peter Senge de principios de la década de los 90[2], la idea, *con un consenso extraño para nuestra disciplina*, que toda organización es un **Organismo Vivo** ha arrojado luz acerca de las esencias y el concepto– *aquello que permanece en lo que deviene*– de lo que debemos entender por empresa.

En este sentido rescataremos, a partir de esta forma particular de definir a una organización, una serie de reflexiones que nos servirán como base para el presente trabajo.

Todo organismo vivo se caracteriza fundamentalmente por dos pilares básicos:

- ❑ **Organicidad**
- ❑ **Vida**

[2] SENGE, P.M.: "La Quinta Disciplina". Ediciones Juan Gránica. Barcelona, 1992 y SENGE, P.M - KLEINER, A. - ROBERTS, CH. - ROSS, R. - ROTH, G. - SMITH, B.: " The Dance of Change: The Challenges of Susteining Momentum in Learning Organizations". Doubleday, división de Random House Inc.. New York, 1999. .

Es de esperar que el lector haya experimentado cierta decepción por lo antes mencionado, sensación gatillada seguramente por la sencillez, lo básico y hasta trivial de lo mencionado.

Muy por el contrario de lo que podría creerse inicialmente, esto, no pretende subestimarlo, ni es una declaración de debilidad de los argumentos expresados, sino que muy por el contrario, la sencillez al momento de abordar una temática, nos parece el camino mas sano y aconsejable, máxime si aquello que pretende ser tratado se presenta como algo complejo y cambiante.

El universo organizacional es lo suficientemente dinámico, caótico, con múltiples vórtices y lo suficientemente confuso, como para agregar complejidad desde el análisis.

El Dr. Fernando Grosso lo ha expresado claramente al decir que:

> **"El Management es el oxímoro de hacer sencillo lo complejo"**[3]

Aclarado esto permítanos explicar a que nos referimos cuando formulamos que toda organización como "ser viviente" se caracteriza por los pilares de la organicidad y la vida, poniendo, solo a los efectos de este trabajo, especial énfasis y atención en el segundo de ellos.

La Organicidad

Poco podríamos decir aquí que agregase verdadero valor en lo referente al abordaje sistémico que es imprescindible en todo análisis, estudio, acción, o reflexión que pretenda realizarse de una organización.

[3] Esta idea, si bien no esta registrada aún en ninguna de las distintas obras del autor, razón por la cual no referenciamos aquí una fuente en particular, es un concepto que hace tiempo he tenido el privilegio de compartir en uno de los tantos y siempre esperados "encomios" que he podido compartir con el Dr. Grosso, en medio de ocupaciones y vorágine laboral.

En la actualidad la organicidad como esencia de lo empresarial es *"cosa juzgada"*.

El Reduccionismo ha dejado de ser respuesta, dado que arroja diagnósticos falaces y propone soluciones no adecuadas para los caracteres de la empresa moderna y los escenarios donde la misma debe desenvolverse.

La necesidad de divisar y especular en base a estructuras sistémicas, abandonar el pensamiento lineal, enriquecer con enfoques alternativos la visión dialéctica de la realidad, descreer del concepto de "control"[4] y percibir a la organización como un flujo de influencias reciprocas, son grandes avances en pos de la mejor comprensión de la naturaleza de los sistemas socio-técnicos.

Tanto fronteras hacia adentro o hacía afuera (aunque esto sea, cada vez mas, una ficción poco clara y cada vez mas caprichosa) la evaluación de las relaciones entre las distintas variables componentes de la empresa, sus apalancamientos, *loops* de retroalimentación y estructura subyacente, se presenta como ejercicio imprescindible para la eficaz gestión.

La Vida

Toda organización como ente posee una razón de ser y existir, que a diferencia de los postulados clásicos, poco tiene que ver con la realización económica y el beneficio, sino que, si bien condiciones necesarias, las mismas son insuficientes.

El elemento teleológico[5] de toda organización es la creación de valor y la sustentabilidad.

Una organización existe para y solo cuando es capaz de desarrollar respuestas adecuadas y diferenciadoras a los estí-

[4] La noción de control se sustenta en relaciones causales del tipo causa – efecto, estructura del pensamiento lineal y no aplicable a ambientes complejos.

[5] ***"teleos"*** del griego: fin o razón de ser.

mulos a los cuales la somete el contexto en el cual "habita". La organización actúa en un "ecosistema"[6] y su vida estará íntimamente relaciona a su capacidad de percibir y decodificar las realidades que la rodean.

Es preciso aclarar aquí que la sustentabilidad no será el producto de perfectas lucubraciones y estrategias de laboratorio[7], ni viene dada a partir del diseño de productos bajo los estándares del modelo Six Sigma, ni un impecable manejo financiero, sino a partir de evitar, ante todo, la más grave, *y no poco común*, de las patologías organizacionales, **el autismo empresarial.**

Por el contrario una organización, como sistema permeable, debe desarrollar una actitud de atención constante[8], de búsqueda y participación de oportunidades, de reinvención, de morfogénesis y homeostasis y, fundamentalmente, de adaptación[9] con el medio circundante.

Si de patologías hablábamos anteriormente, lo instamos, en pos de crear organizaciones sustentables, **al fomento deliberado de la claustrofobia.**

Estos dos conceptos, organicidad y vida, a partir de su llaneza y su naturaleza insípida, desprovista de todo elemento acce-

[6] Es esclarecedor recordar aquí la definición que podemos encontrar del concepto **ecosistema** representando el mismo, según texto de la Enciclopedia Española de Ciencias Naturales: "sistema dinámico, relativamente autónomo, formado por una comunidad natural y su medio ambiente físico. El concepto, que empezó a desarrollarse en las décadas de 1920 y 1930, tiene en cuenta las complejas interacciones entre los organismos... que forman la comunidad y los flujos de energía y materiales que la atraviesan".

[7] Sabemos a partir de Hamel que la esencia de la estrategia moderna es la **revolución y la emergencia** (Ver HAMEL, G.: "Liderando la Revolución". Editorial Norma. Bogotá, 2000)

[8] Salvador Dalí proponía como definición de **artista** a aquel que vive en estado continuo de paranoia, elemento que rescataría Andy Grove, ex CEO de Intel en una de sus obras, "Solo los paranoides sobreviven").

[9] Cabe recordar aquí que la adaptación no es mera reacción sino anticipación y creación. Un desarrollo al respecto puede hallarse en SENGE, P.M.: "La Quinta Disciplina". Ediciones Juan Gránica. Barcelona, 1992.

sorio y barroco, nos brindan las premisas básicas a partir de las cuales pretendemos construir el aporte del presente trabajo.

De aquí en más y evidenciada la necesidad del pensamiento sistémico, y de un **enfoque de gestión que privilegie la apertura y flexibilidad a los cambios que se operan en el contexto**, las grandes interrogantes sobre las cuales deseamos reflexionar son:

Si una organización debe prestar atención a lo que sucede mas allá de sus propias fronteras, *que es exactamente, aquello que debe buscar?*

Qué observar y analizar?

Debe analizarse absolutamente todo el contexto? ... Es posible abordar el universo de información en forma completa?

Si no es así... *Que cosas mirar y cuales no?*

Como clasificar la realidad?

El Modelo[10]

Si bien el lector podrá encontrar una explicación completa y en profundidad del modelo aquí aludido en la obra referenciada, describiremos aquí las características básicas del esquema que proponemos para abordar y realizar el estudio del contexto de una organización.

Como organismo vivo la organización, tal cual hemos establecido, debe desarrollar un equilibrio constante con el medio en el cual interactúa. El requisito aquí planteado representa, quizá, el mayor desafío que enfrenta una empresa, dado que aquello a lo cual debe equilibrarse y dar seguimiento continuo es, por naturaleza, complejo, cambiante e inestable.

El concepto tradicional que se representa en nuestras mentes al momento de referirnos al equilibrio, con las excepciones

[10] GROSSO, F.: "Liderazgo y Conducción". Editorial Dunken. Buenos Aires, 2002.

que aceptamos en este sentido, es una ***balanza*** perfectamente "equilibrada", es decir, absolutamente inmóvil.

El equilibrio es entonces falta total de movimiento, algo estático y sin cambio alguno.

Claro esta que esta noción de equilibrio nada tiene que ver con aquel que debe crear una organización con su contexto.

La armonía a la cual nos referimos es un ejercicio continuo de mutación, de aproximaciones sucesivas, de ensayo y error, de reacción, anticipación y creación.

La única respuesta viable para lograr el equilibrio con aquello que se encuentra en cambio continuo es **cambiar continuamente.**

Ahora bien, recordando alguno de los interrogantes que planteásemos oportunamente, la primera de las cuestiones a la cual debemos dar respuesta es **qué** buscar en el contexto para guiar los procesos de adaptación.

La doctrina con la cual cada uno de nosotros ha sido formado, elemento que se ha plasmado en cursos, papers y matrices enfocados en estos temas, así como en el ejercicio gerencial de las últimas décadas, nos dice que puertas hacia fuera de la organización, uno debe explorar el medio en búsqueda de **oportunidades y amenazas**; la tan difundida Matriz FODA[11] es prueba irrefutable de ello.

Seguramente todos aquellos que hemos seguido una carrera afín a lo empresarial, realizado un MBA o concurrido a cualquier tipo de cursos de formación gerencial, coincidiremos al respecto. *Volvemos a repetir:* puertas hacia fuera de la organización, uno debe explorar el medio en búsqueda de oportunidades y amenazas.

Esto, lejos esta de ser verdad.

[11] Análisis SWOT por sus siglas en inglés.

La búsqueda de oportunidades y amenazas en el contexto circundante es siempre una empresa estéril. El contexto jamás nos proveerá de ellas, porque el quid de la cuestión aquí es, que la postura frente al medio no debe ser de observación, sino de protagonismo y arquitectura.

El contexto esta compuesto, como todo medio, por estímulos, tendencias, cambios, constructos y variables que adoptan distintos valores, pero que en ningún momento ***adoptan por sí***, las características de amenaza u oportunidad.

No existen amenazas u oportunidades *per se*, solo TENDENCIAS.

A partir de tales realidades, es responsabilidad de cada organización, y principalmente de sus roles de conducción, hacer lectura del contexto y buscar el **gradiente**, es decir, la oportunidad de creación de valor que siempre esta latente.

Desde siempre he creído, quizá porque mi madre es propietaria de una mercería de un barrio del Gran Buenos Aires, que **uno es la "anilina" que tiñe de amenaza u oportunidad las tendencias que nos brinda el contexto.**

Hecha la anterior observación resulta claro que la exploración ambiental se conduce en la búsqueda de tendencias y vectores de cambio; la pregunta que en estos momentos cobra vigor, tal cual formulásemos oportunamente, es **cuales,** del universo infinito de variables y movimientos, deben ser observados y **como** guiar, si fuese imposible el abordaje y estudio total, la clasificación y selección de tendencias.

El primer punto que es imprescindible fijar aquí es que el análisis total del contexto y sus "olas"[12] es inviable. Aquel que

[12] Expresión utilizada por Albrecht en una de sus obras mas famosas, "La Misión de la Empresa" (ALBRECHT, K.: "La Misión de la Empresa: Definir el Espíritu, Establecer los Prepósitos, Fijar el Rumbo". Ediciones Paidos Ibérica. Barcelona, 1994.

pretenda realizar un estudio exhaustivo del entorno de negocios devendrá en la frustración y la "parálisis del análisis". Aquí, y a partir del desafío que supone la "Era del Acceso", el gran desafío es clasificar lo crítico de aquello que no lo es.

La conducción empresaria debe esforzarse por detectar y comprender el comportamiento de las variables y tendencias críticas para una determinada organización, las cuales pueden ser definidas, inicialmente, como aquellos movimientos del contexto que suponen un peligro ecológico para dicha empresa, es decir, tendencias que, de no ser observadas, podrían "herir de muerte" a una institución.

Si bien toda clase de definiciones en este sentido será valida para una firma o compañía en particular, es posible identificar tendencias, aquellas que poseen un alcance e influencia extendida, que impactan a todo tipo de organizaciones, pues su verdadero impacto no se limita al ámbito empresarial, sino que son tendencias que promueven profundos cambios en la sociedad toda, y por ello, críticas para cualquier tipo de organización, desde el mas pequeño de los retails de una región, a la empresa multinacional mas diversificada.

Estas son las que llamaremos Tendencias de Cambio Estructural[13]

Las Tendencias de Cambio Estructural (TCE), a diferencia de las de naturaleza coyuntural (TCC), no son movimientos superficiales y cambios en las reglas del juego de una región o sector industrial en particular, sino **verdaderas revoluciones y cambios de juegos completos a nivel global.**

Las TCE son lentas, graduales, subterráneas y de poca transparencia, caracteres en los cuales reside su criticidad y verdadero peligro y oportunidad latente a la vez.

[13] "Olas de Choque" para Albrecht; "Megatendencias" para Naisbitt, "Tendencias Culturales" para Popcorn; "Paradigmas" para Baker, etc.

Lo expresado anteriormente muestra a ciencias claras que las TCE son siempre críticas para una organización.

Estas tendencias representan:

- Profundos Peligros
- Grandes Amenazas

Pero también:

- LAS MÁS EXTRAORDINARIAS OPORTUNIDADES

Los 12 Apóstoles del Cambio Estructural

Habiendo introducido el concepto de Tendencias de Cambio Estructural, y para ir cerrando este espacio, hemos decidido recopilar y hacer síntesis de las distintas propuestas, principales aportes y escritos realizados al respecto por los principales referentes y especialistas internacionales en la materia, con el fin de ofrecerle al lector ese "conjunto finito de ideas fuerza" que prometíamos al inicio del documento para que usted mismo pueda armar su propio modelo.

Esta síntesis será presentada en forma general, sin profundizar en cada una de estas tendencias, y planteada esencialmente en base a interrogantes y disparadores para la reflexión, que creemos pueden gatillar conciencia, urgencia y pensamientos de los mas "jugosos" y que dejamos a su responsabilidad juzgar e indagar cual es el impacto que tendrán sobre sus actuales emprendimientos u objetivos proyectados para el futuro.

No buscamos aquí relatar verdades, ni crear consensos, sino todo lo contrario. El objetivo perseguido es la reflexión libre, la movilización, la búsqueda y pretensión de ***"escandalizar"***

Con ello como objetivo, le presentamos los que consideramos, los cinceles que están perfilando la sociedad, y por ende los negocios del futuro; aquellas tendencias que evangelizan

acerca del futuro, que traen "la buena nueva" de los escenarios de negocios porvenir, los 12 apóstoles del cambio estructural.

Los 12 Apóstoles del Cambio Estructural

- Convergencia Industrial
- Egonomía
- Biotecnología
- Anclaje Psicológico
- Nanotecnología
- Nuevo Rol Femenino
- Empresarisación del Mundo
- Globalización
- Hedonismo Evasivo
- Balcanización del Poder Mundial
- Conciencia Ecológica
- Digitalización

Convergencia Industrial

Puede usted responder fácilmente a que se dedica y a que se dedicará su empresa en el futuro? Si es capaz de hacerlo, le sugerimos que piense nuevamente.

Los sectores industriales, tal cual los conocemos, tienden a diluirse, a desaparecer. La no tipificación ha pasado a ser una gran fortaleza. Piense sino en empresas como la 3M, Disney, Microsoft, HP o el Grupo Altria, puede usted responder exactamente a que se dedican y más aún, a que se dedicarán?

Que es hoy en día un teléfono celular? Un dispositivo de comunicación, una cámara fotográfica, una terminal de juegos, un PDA, un reloj, una videograbadora, un dispositivo de captura de sonidos, un navegador personal? O todo esto junto?

Las industrias son como nunca antes "Placas Tectónicas" en continuo desplazamiento. Ha pensado cual será su negocio en el futuro? Quienes sus competidores? Quienes sus posibles aliados?

Recuerde: aquello que en este momento descansa sobre una de sus muñecas, nunca se detiene.

Egonomía

Tal cual lo estableciese Alvin Toffler los mercados del futuro tienden a desmasificarse.

Sus clientes, como nunca antes, piden y exigen soluciones a medida; desean recordarse y "recordarle" que son únicos e irrepetibles, y así quieren sentirse.

Las formas de abordar el mercado, las bases de segmentación utilizadas, los estilos comunicaciones, entre otros condimentos de las mezclas comerciales actuales sufrirán profundas alteraciones siempre en búsqueda de "customización" de la oferta.

Que estrategias esta gestando para "grabar" el nombre de cada comprador en los productos que esta ofreciendo actualmente? Que tipo de tecnologías de base de datos y data mining prevé incorporar?

Como esta replanteando el negocio para dar soluciones adecuadas a nuevos segmentos como los mayores de 60 años o la comunidad gay?

Biotecnología

A partir de la secuenciación del Genoma Humano y la concreta posibilidad de Clonación, una serie de cambios originales y nunca antes experimentados se espera se operen en todas y cada una de las actividades de negocios.

Cree usted que este hallazgo es lo suficientemente complejo y lejano para impactar en su actividad? Solo para esgrimir un ejemplo al respecto recuerde, si usted es dentista, o conoce a alguien que lo sea, que a partir de la manipulación de células madre, la dentadura postiza, fundas dentales y tratamiento de caries, podrían ser recuerdos antiguos y parte del pasado.

Estos avances y la consiguiente posibilidad que desarrollaremos para "jugar a ser Dios" acarreará grandes cuestionamientos, hará nacer:

- nuevas formas de discriminación (es acaso usted legislador?), nuevas fuentes de información (se dedica usted al negocio de la seguridad?)
- nuevos formatos para fármacos (es usted médico o acaso trabaja en el ámbito de un laboratorio?)

Anclaje Psicológico

La agresividad comunicacional, la inseguridad urbana y el terrorismo internacional, entre otros factores, convergen y se catalizan entre si creando una necesidad cada vez mas manifiesta de **búsqueda de contención y "Aferrarnos a algo".**

Las religiones resurgirán, pero quizá no las hoy dominantes, o al menos no como las conocemos; el "acorralarnos" en nuestros "ambientes" (casa, oficina, automóvil, etc.) será algo progresivo y violento, que supone profundos cambios en nuestra conducta y hábitos de consumo.

Todo aquello que promueva el **sentido de pertenencia** será un gran negocio; todo aquello que nos haga **sentir seguros** representará una gran oportunidad de negocios. Todo aquello que sea percibido como un **canalizador de estrés y tensiones** será apetecible por el mercado del futuro.

Nanotecnología

Quizá más que nunca, aquello que proponía Asimov acerca del viaje por el interior del cuerpo humano esté cerca de ser realizable.

La Nanotecnología es el ciencia que construye todo tipo de cosas del tamaño de la mitad del diámetro de un cabello; que cosas pueden crearse de ese tamaño? Motores, procesadores, telas inteligentes y etiquetas electrónicas, solo por dar algunos ejemplos de una extensa lista.

Cree usted que esto es lo suficientemente lejano para no influir en su actividad? No importa a que se dedique, si usted vende sus productos en supermercados, seguramente en unos años deberá incorporar etiquetas en base a esta tecnología en reemplazo al código de barras. Se dedica usted a la comercialización de los códigos de barra?

Vende usted instrumental quirúrgico? O se dedica a la belleza y el maquillaje? A caso usted ofrece servicios de bronceado sin sol? Esta usted inserto en el negocio de venta de hardware?

No importa a que se dedique, de lo que estamos hablando aquí es de Tendencias de Cambio Estructural.

Nuevo Rol Femenino

Como cambiará la sociedad a partir del advenimiento y la consolidación de nuevo rol de la mujer en la sociedad es algo que podemos proyectar en forma imperfecta; de lo que podemos estar seguros es que no existe sector que pueda permanecer inmune e indiferente.

Comercializa usted automóviles? Diseña usted herramientas? Que adecuaciones esta pensando para sus productos?

Posee su peluquería lugar para recibir al segmento masculino? Cuantos tipos de shampoo para hombres ofrece su empresa?

En que franja horaria difundirá sus nuevos productos orientados a la mujeres?

Ha previsto crear un servicio de guardería en su organización? Cree que el cuidado de niños puede ser un negocio auspicioso?

Como cambiará la estructura familiar? Cuales serán los nuevos ritos de una familia?

Empresarisación del Mundo

El fracaso del Estado Benefactor y altamente intervencionista ha significado un camino allanado para el acrecentamiento del poder de las grandes corporaciones y empresas. Hoy en día los 500 primeros puestos de PBI no les corresponden únicamente a países, sino que la lista incluye casi un 50 % de corporaciones.

Las grandes multinacionales, su poder de lobby, y su fuerte injerencia en la inversión mundial y el flujo financiero, hace que los gobiernos nacionales se vean obligados a negociar, y muchas veces a ceder a los "pedidos" de estas empresas.

Cual es el futuro que despunta?... La consolidación de 20 corporaciones que acapararán los negocios mundiales o una vuelta a las pequeñas unidades productivas?

Que aliado estratégico se encuentra en sus planes de los próximos 10 años? Que potenciales jugadores podrían desembarcar en su mercado? Que competencia central posee su empresa que pueda interesar a estas compañías, razón por la cual podrían invertir en usted o hasta comprar su firma?

Que están haciendo los estados para fiscalizar a estas megacorporaciones y así evitar sucesos del tipo Enron, WordCom o Parmalat? Que ritmo cobrarán los procesos de privatización en el mundo? Que responsabilidad social poseen estos jugadores?

Globalización

Sigue creyendo usted en las fronteras? Nos conducimos a una nueva División Internacional del Trabajo? Ya estamos inmersos en ella? Si es así, Cual es la función y papel de su empresa en el mundo? Que ventajas comparativas posee?

El proceso de globalización actual, si bien mantiene características de los procesos predecesores, se diferencia en que los tiempos de **difusión** de las nuevas tecnologías, los nuevos

avances, los nuevos paradigmas, se han acortado significativamente.

Que zonas del mundo poseen un segmento similar a su target doméstico? Cual será su estrategia de ingreso a nuevos mercados? Que movimientos defensivos y barreras de entrada construirá para neutralizar movimientos de jugadores interesados en su negocio? Que modificaciones de diseño debe desarrollar en sus productos? Que estándares deberá cumplir y certificar? Como manejará el efecto comparación con los productos internacionales? Cual será su posicionamiento en el mundo?

Hedonismo Evasivo

Tal cual mencionábamos anteriormente, las presiones urbanas y laborales, el estrés al que debemos habituarnos, la rutina y la pérdida de capacidad de conmovernos y sorprendernos (reacuérdese por ejemplo que en estos días presenciamos ejecuciones mediante decapitación, bombardeos y hasta ataques terroristas en vivo) abrirá auspiciosas oportunidades de negocios a aquellos que puedan comercializar **"placer y evasión".**

Que tipo de producto piensa vender o que adecuaciones hará a sus actuales ofertas para hacer sentir vivos a sus clientes?

Ha pensado dedicarse al turismo aventura?

Como se las arreglará para vender juventud, sorpresa, fantasía?

Como canalizará el negocio de la nostalgia? (dos de los autos mas vendidos de los últimos tiempos son versiones modernas de autos de mas de 40 años).

Balcanización del Poder Mundial

Cual cree que será el nuevo escenario geopolítico? Como se definirá la pulseada entre Europa, Asía y los EUA?

El centro de poder único que representó EE.UU. en la, para muchos, mas pronunciada hegemonía de una nación, tiende a agotarse.

La Unión Europea ha duplicado la cantidad de países miembros este año y nada indica una desaceleración de este fenómeno de inclusión, incluso en los casos de países tan conflictivos como Turquía.

La zona del Asía Pacífico registra niveles de apertura en aumento y el poder de inversión asiático y el potencial de mercado que representa, no posee correlato alguno.

EE.UU. busca resguardar y prolongar su ordenamiento, considerando al ALCA un medio para ello y la "lucha contra el terrorismo", del recientemente reelecto presidente, como vehículo de ingreso a, virtualmente, cualquier zona del globo.

Cual cree que será el destino de nuestra zona? Que recursos estratégicos serán los más buscados del futuro?

Cual es su actitud y acción a partir de estos interrogantes? Que escenarios ha construido al respecto?

11

Conciencia Ecológica

La difusión y proliferación de mensajes que evidencian lo alarmante de nuestra mala administración de los recursos naturales y la desidia e irresponsabilidad en el cuidado de nuestro planeta, ha creado una conciencia profunda acerca de la temática ecológica.

Que "estrategias verdes" puede utilizar su empresa para sacar provecho de ello?

Que materiales sustitutos podría utilizar en un futuro?

Cumple su empresa y productos con reglamentaciones en este sentido?

Como podría operar acciones de reciclado? Es posible hacerlo?

Que causas apoyará su empresa? Que atributo poseerán sus productos que hagan sentir a sus clientes que han hecho un bien al planeta?

12

Digitalización

Simplemente... Como piensa convertir su negocio en un 0 y un 1?

Mensaje Final

Tal cual hemos mencionado anteriormente:

La búsqueda de oportunidades y amenazas en el contexto circundante es siempre una empresa estéril. El contexto jamás nos proveerá de ellas... la postura frente al medio no debe ser de observación, sino de protagonismo y arquitectura.

No existen amenazas u oportunidades *per se*, solo TENDENCIAS.

Estas tendencias, esencialmente las estructurales, son siempre críticas para una organización y representan:

- Profundos Peligros
- Grandes Amenazas

Pero también:

- Las más Extraordinarias Oportunidades

Capítulo 4

SOBRE EL ESTADO DEL ARTE DENOMINADO "ESTRATEGIA"

CONCEPTOS CENTRALES DE LA MODERNA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

Por Fernando Grosso

El concepto de "Estrategia" aplicado a los negocios

Si realizáramos una exhaustiva búsqueda sobre el extenso conjunto de producción literaria dirigida al llamado "mundo de los negocios" y en general a lo relativo a la gestión y dirección empresaria de los últimos cuarenta años, nos encontraríamos con que, probablemente, el término "estrategia" se constituye en uno de los más profusamente abordados y de los que ha originado más páginas, exposiciones y controversias.

Es razonable que esto ocurra así, dado que como veremos a lo largo de este trabajo, el mismo encierra un conjunto de ideas, teorías y modelos que se constituyen en la esencia misma de la moderna administración de los negocios.

La palabra "estrategia" proviene del griego: *strategos*, vocablo con el que se designaba al general del antiguo ejercito helénico cuya función era disponer los planes de batallas y conducir las maniobras del ejercito en el terreno del combate.

Este concepto de planificación y maniobra, fue ampliamente desarrollado por la teoría militar a lo largo de los siglos, conformándose en el "conjunto de teorías y principios propios del arte de la guerra".

Los profundos cambios que comenzaron a producirse en los mercados mundiales a partir de la segunda mitad de S. XX (a los que nos referiremos más adelante), llevan a que cada vez con mayor frecuencia los conceptos y teorías de la estrate-

gia militar se transporten por analogía a un mundo empresario cada vez más centrado en el "hecho competitivo" como eje central de su problemática: Había llegado la hora de la "guerra" de los negocios...

Pero antes de seguir avanzando con la historia de la estrategia y la asimilación de sus conceptos e ideas al terreno de la dirección empresaria –al punto de adquirir una entidad teórico-conceptual propia–, así como su evolución en el contexto actual, nos parece oportuno formular algunas definiciones iniciales que nos permitan identificar con mayor claridad el alcance del término en el marco disciplinar que nos incumbe.

Hablamos de ESTRATEGIA en el terreno de la empresa, para referirnos al "conjunto de decisiones y políticas que tienen que ver con la conducción de sus negocios, el rumbo de la organización, el cumplimiento de sus fines y el proceso de adaptación proactiva al contexto que la rodea, aprovechando las oportunidades y resguardándose de las amenazas que el mismo presente, en función de las fortalezas y debilidades con que cuenta".

Como vemos, de esta primera aproximación a la profunda riqueza conceptual del término, podemos desagregar una serie de ideas centrales que nos permitirán alcanzar una comprensión más acabada sobre su naturaleza:

- **"conjunto de decisiones"**: La estrategia no es un acto aislado, es una cadena de elecciones que recorre toda la empresa involucrando todos los aspectos que hacen al funcionamiento de la misma.
- **"políticas"**: La estrategia implica establecer principios, fijar marcos de referencia y límites de acción.
- **"conducción de los negocios"**: La estrategia se refiere a la forma que la empresa define para llevar adelante sus actividades generadoras de beneficios, aquellas que aseguran su perdurabilidad y le permiten crear valor para sus públicos de interés.

- **"rumbo de la organización"**: La estrategia implica definir un destino para la empresa, procura alcanzar un futuro imaginado, partiendo de buscar respuestas a preguntas tales como: ¿Dónde estamos? ¿Adonde vamos? ¿Por donde vamos?
- **"cumplimiento de sus fines"**: La estrategia representa una elección sobre las acciones y los instrumentos que se utilizarán para lograr el cumplimiento de los objetivos de los distintos grupos intervinientes en la iniciativa.
- **"adaptación proactiva al contexto"**: La estrategia define el patrón de interrelación entre la organización, el medio en que ella interactúa y las fuerzas que intervienen en el mismo generando condicionantes para el desempeño, desde una perspectiva activa y anticipatoria.
- **"oportunidades y amenazas"**: La estrategia genera decisiones sobre las distintas connotaciones que presentan las influencias del medio externo.
- **"fortalezas y debilidades"**: La estrategia genera decisiones sobre la mejor forma de operar en relación con los aspectos positivos y negativos que cuenta la configuración de nuestra empresa.

En suma, la ESTRATEGIA de la empresa es un planteo general sobre el desarrollo del negocio, en cierta manera, no es otra cosa que un proceso político de fijación de objetivos y medios idóneos para alcanzarlos. Como todo proceso en esencia "político", es evidente que no es exacto (trabaja básicamente con un enfoque de tipo ensayo-error), pues opera sobre situaciones de alta incertidumbre y a partir de la especulación orienta a la empresa en una dinámica competitiva de permanente cambio.

El planteo estratégico de la empresa, se inicia con una idea que apunta a una búsqueda incesante de oportunidades de negocio, requiere para ello una visión sistémica (abarcativa del todo y sus interrelaciones) sobre la organización y su entorno que implica consolidar un **modelo mental** (una forma de pen-

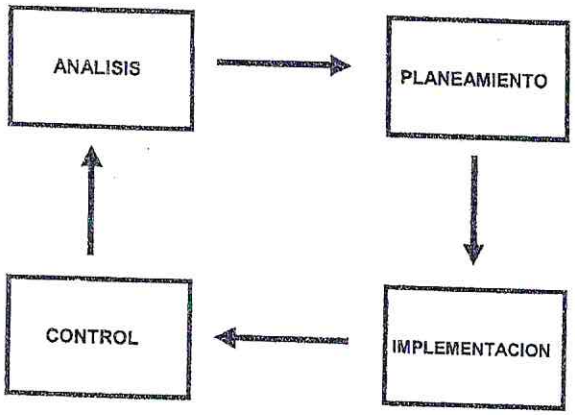
sar y comprender las cosas) que nos lleva a movernos en más de un plano.

Desde este punto de vista, el PROCESO ESTRATÉGICO involucra cuatro grandes etapas:

- El ANÁLISIS ESTRATÉGICO, es decir la comprensión de la situación actual de la empresa.
- El PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, es decir la selección de los cursos de acción a seguir para alcanzar los objetivos.
- La IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, es decir el proceso de ejecución de las distintas acciones previstas en los planes.
- El CONTROL ESTRATÉGICO, es decir el conjunto de ajustes y correcciones a realizar durante el proceso de implementación para mantener el rumbo correcto.

El proceso estratégico se realimenta permanentemente a sí mismo, lo que muestra la dinámica especial del mismo y la necesidad de mantener la máxima flexibilidad posible en torno a todas las decisiones.

EL PROCESO ESTRATEGICO



La estrategia, se define también muchas veces como la POLÍTICA DE NEGOCIOS de la empresa, entendiendo en este sentido el "conjunto de lineamientos generales a seguir por la organización para llevar adelante su negocio".

Cuando abordamos la idea de NEGOCIO, la primera vinculación que encontramos tiene que ver con la idea de la obtención de una ganancia, sin embargo, si pensamos en la empresa desde el punto de vista de su "perdurabilidad" y de la trascendencia del empresario, la asociación más directa se da a partir de la idea de BENEFICIO que une la ganancia con la satisfacción.

Yendo más allá aún, y pensando en los distintos actores que hacen posible la existencia de la empresa llegamos a la idea de VALOR.

Un negocio exitoso entonces, el que garantiza la perdurabilidad de la empresa y su sustentabilidad a largo plazo (dimensión presente–futuro) es aquel capaz de CREAR VALOR para los distintos grupos participantes (empresario, cliente, proveedor, personal) es decir todo aquellos que realizan aportes al

funcionamiento de la empresa y reciben compensaciones a cambio de dichos aportes. Aquellos cuya continuidad y compromiso permiten la supervivencia del conjunto.

Así, la estrategia puede definirse también como la "administración de un conjunto de relaciones de valor que permiten la sustentabilidad de la empresa a largo plazo".

Obviamente, existe una relación de valor primaria (porque es la primera en aparecer, que el la relación entre la empresa y su cliente y la necesidad de crear valor para el mismo en el permanente proceso de descubrir y satisfacer sus necesidades.

Si resumiéramos este análisis en sus principios elementales, podríamos construir un sencillo modelo de pensamiento estratégico basado en los siguientes puntos:

1. PENSAR EN DIMENSIÓN PRESENTE-FUTURO (SUSTENTABILIDAD)
2. CREAR VALOR
3. TODOS DEBEN GANAR
4. PRIMERO, EL CLIENTE

Finalmente, para completar esta breve colección de conceptos introductorios, volveremos desde una perspectiva mucho más operacional a la idea de la integración de las decisiones estratégicas:

La ESTRATEGIA en tanto una verdadera "cadena de decisiones", también puede considerarse en distintos planos y alcances decisorios. Básicamente, hablamos de:

- ESTRATEGIA CORPORATIVA:

  Involucra aquellas decisiones que alcanzan toda la empresa, se concentran generalmente en la alta dirección y su finalidad principal es crear un y mantener en equilibrio un PORTAFOLIO de negocios (el conjunto de negocios que explota la empresa).

  Decisiones básicas que tienen que ver con este nivel estratégico son: el establecimiento de la visión y misión de la empresa, políticas generales para el desarrollo de la organización, identificación y desarrollo de nuevos negocios, alianzas, fusiones, adquisiciones, etc.

- ESTRATEGIA COMPETITIVA:

  Involucra aquellas decisiones propias de cada UNIDAD DE NEGOCIOS (es decir, cada una de las áreas de negocio particular que explota la empresa, líneas de producto, mercados específicos, etc.). Su finalidad es crear y mantener un POSICIONAMIENTO (imagen frente al consumidor) y sostener la DIFERENCIACIÓN frente a la competencia. Este nivel de decisiones es propio de los responsables de cada unidad de negocios.

  Decisiones básicas que tienen que ver con este nivel estratégico son: concepto de posicionamiento, enfoque competitivo, acciones de expansión, ataques o defensas frente a competidores, etc.

- ESTRATEGIAS FUNCIONALES:

  Son aquellas decisiones propias de cada área de la empresa (comercial, operativa, financiera, de personal) que tienen por finalidad brindar un soporte operativo eficiente a cada unidad de negocios. Usualmente responden a al universo de gestión de los responsables de cada área o equipo de trabajo.

  Son decisiones típicas de este nivel: formación de equipos de trabajo, establecimientos de normas y rutinas de trabajo, fijación de políticas para cada área, etc.

Para ser consistente y verdaderamente competitiva una empresa debe guardar el máximo nivel de coherencia y consistencia entre los distintos niveles de decisión.

Definido este marco general de ideas, volvamos ahora sí al estudio de la evolución de las mismas.

La evolución de las ideas en materia de estrategia y negocios

Como planteábamos en los mismos inicios de este trabajo, la literatura sobre la estrategia aplicada a los negocios es abundante y sumamente rica en teorías y análisis que, en la mayoría de los casos, lejos de contradecirse o refutarse entre ellas, constituyen un universo conceptual del que deviene en forma acumulativa el instrumental utilizado por la dirección empresaria en los tiempos actuales.

Sí es cierto, que muchas de estas teorías se nutren de fuentes diferenciadas y siguen corrientes diversas que enfatizan algunos aspectos por sobre otros, lo que ha dado origen a estudios sobre enfoques y "escuelas" de pensamiento: Henry Mintzberg[1], por ejemplo, realiza un interesante trabajo de análisis y clasificación de autores y enfoques, identificando diez "escuelas" distintas de pensamiento estratégico, cada una con sus autores referentes, sus principios, sus vínculos interdisciplinares y modelos de acción, aunque aclarando –y en esto compartimos dicha postura– que pensar en términos de orientaciones dispares e incompatibles en este sentido, sería fragmentar artificialmente un universo de ideas que en la práctica no se manifiesta en modo alguno.

Desde este punto de vista, es indudable que más allá de las preferencias e identificaciones que cada uno tenga, al ensayar una línea acumulativa de ideas que contienen el bagaje instrumental moderno del "estratega" empresario nos encontramos con algunos puntos de referencia obligados.

Para el estudioso del tema así, serían referencia obligada los trabajos de Peter Drucker y Raymond Chandler, durante la década del '60 que establecerían los primeros marcos de referencia ideológica sobre el pensamiento estratégico en los negocios o estudios como los que desde distintas ópticas autores como Cyert y March o Miller desarrollaron en la misma época, ensayando para aquellos primigenios conceptos algunas perspectivas procedimentales.

[1] MINTZBERG, H. – AHLSTRAND, B. – LAMPEL, J.: "Safari a la Estrategia". Ediciones Gránica. Buenos Aires, 1999

Sí utilizáramos por analogía la parábola del ciclo de vida de un concepto, podríamos decir que esta época representa la "introducción" al terreno empresarial de ideas y conceptos prototípicos que comienzan a tener como referentes empresariales a escasos adoptadores tempranos.

Un gran desarrollo en cambio, comienza a manifestarse en los años '70, en los que surgen muchas herramientas analíticas que quedarían incorporadas al instrumental de uso casi cotidiano en las organizaciones. En esta época, por ejemplo, resulta de singular relevancia el trabajo de autores como Igor Ansoff, introductor de conceptos fundamentales en materia de planeamiento, análisis del entorno y estrategias de crecimiento; Bruce Henderson, que a partir de su archiconocida "matriz BCG", establece las bases del análisis de portafolio (uno de los aspectos en los que mayor riqueza conceptual encontramos hoy día en materia decisoria); o George Steiner, autor del que para muchos se constituye en uno de los trabajos más completos sobre la aplicación de los conceptos estratégicos a las rutinas operacionales de la empresa.[2]

La década del '70, fundamentalmente a partir de las crisis petroleras de sus primeros años, que rompieron con un largo periodo de estabilidad y crecimiento general en los mercados mundiales, dando origen al fenómeno que normalmente denominamos *turbulencia* (inestabilidad continua + cambios inesperados), fue un momento de grandes avances y desarrollos, una verdadera "etapa de crecimiento" de la teoría estratégica en los negocios que establecería las bases de la verdadera "edad de oro" que sobrevendría en la década siguiente.

[2] STEINER, G.: "Strategic Planning: What every Manager must know" The free press, a división of Macmillan Publishing Co., Inc. 1979

Esta época es a la vez, el momento de auge de lo que denominamos "corrientes prescriptivas" del pensamiento estratégico, donde el énfasis está puesto en el desarrollo de modelos e instrumentos cuya aplicación, presuntamente, encierra la "forma correcta" de hacer las cosas. En otras palabras, el signo de los pensadores de la época en su vinculación con el medio empresarial es más una inducción que una invitación a la reflexión, algo así como: "oye, este es mi modelo, mi forma de *hacer estrategia*, ve a tu empresa y sigue estos pasos".

Pero como decíamos en párrafos anteriores, son los años '80 el momento de consolidación y expansión del conjunto de ideas y teorías que forman las bases liminares de la "introducción a la estrategia" que aún hoy se enseña en las principales escuelas de negocios del mundo.

Desde los primeros años de la década, la obra de Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard se convierte en paradigmática y referencia obligada, fundamentalmente por la introducción de sus modelos de análisis sobre la competencia y la dinámica de los sectores industriales[3] y del análisis sobre las estrategias competitivas de las empresas a partir de la identificación de las fuentes de ventajas diferenciales de las mismas y su desarrollo.[4]

Con Porter como principal referente y trabajos de singular trascendencia de autores como Mintzberg, Quinn o Lorange, el pensamiento estratégico aplicado a los negocios, comienza paulatinamente a abandonar posturas prescriptivas y a introducirse cada vez más en lo que denominamos "corrientes descriptivas", donde el objeto central no es la modelización o el desarrollo instrumental, sino la formulación política o el desarrollo conceptual. La contribución que los teóricos de la disciplina realizan a las empresas, comienzan a abandonar el "hazlo de esta manera" o "aplica este modelo", para comenzar a ser el "piensa de esta manera y crea tu propio modelo". Esta es la etapa de madurez de la evolución del pensamiento estratégico y la que asentaría las bases y antecedentes de las teorías que comenzarían a gestarse en los primeros años de la década del '90, que son los que dominan el estado actual del arte.

[3] PORTER, M.: "Estrategia Competitiva". CECSA. Primera Edición . México DF, 1982

[4] PORTER, M: "Ventaja Competitiva". CECSA. Primera Edición. México DF, 1985

Como sucede con todo campo o dominio del conocimiento, los grandes cambios de concepción y estructuras de análisis se producen cuando "el paradigma vigente es insuficiente para dar respuesta a las condiciones actuales de medio"[5] y de alguna manera eso es lo que ocurre con nuestra disciplina a fines de los años ochenta.

Lo que significó para los mercados mundiales, la crisis petrolera de los años '70 (a la que ya hiciéramos referencia en párrafos anteriores), que diera origen al gran desarrollo de modelos de estrategia empresarial, fue apenas una mínima expresión del quiebre profundo que representó el final de la guerra fría, a partir de la emblemática "caída del muro" de fines de los '80.

La crisis de los años '70, representó –como explicábamos anteriormente– para las necesidades competitivas de las empresas una demanda imperiosa de modelos y bases instrumentales que permitieran operar sobre un marco turbulento hasta entonces desconocido pero enmarcado un paradigma de similar estructura al anterior: de alguna manera podríamos decir que "cambian las reglas del juego".

La crisis de los '90, en cambio, representa (en un fenómeno que analizaremos con mayor detalle en el próximo apartado) la necesidad de definir nuevos modelos mentales y bases ideológicas, que permitan explicar y reflexionar sobre una frenética dinámica de cambio que supera no solo lo conocido, sino lo imaginable. La ruptura de paradigmas es drástica: no es un problema de "cambio de reglas" sino de "cambio del juego mismo".

[5] KUHN, T.: "La estructura de las revoluciones científicas". Fondo de Cultura Económica. Madrid, 1975

De la misma manera que decíamos que a principios de la década del '80 se elabora una transición de corrientes prescriptivas a descriptivas (Porter es el más cabal representante de esta transición), los inicios de los '90 significan el definitivo destierro de los modelos prescriptivos y una acelerada transición de las corrientes descriptivas al lo que algunos denominan la "estrategia cuántica" signada por lo conceptual en el "más alto nivel de abstracción y relativismo".[6]

El tradicionalmente llamado "ajedrez" de los negocios, se transforma en algo mucho más exótico: una mezcla de *juego ciencia* de espacio multidimensional, practicado a la velocidad del más alienante videogame.

Más allá del permanente *aggiornamiento* –y consecuente vigencia– del trabajo de autores como Porter, Mintzberg, Hax o Pfeffer, existen dos trabajos que se constituyen en referencias obligadas del pensamiento empresarial de principios de los años '90 y marcan de alguna manera un "antes y un después" en la teoría vinculada: por un lado, el extraordinario trabajo de Gary Hamel y CK Prahalad sobre la evolución del pensamiento estratégico en los nuevos mercados[7] desarrollado desde la Escuela de Negocios de Harvard; y por otro, el trabajo de investigación independiente desarrollado por Peter Senge[8], que enfoca el desarrollo organizacional y la problemática de la competitividad de las empresas a partir de sus capacidades de aprendizaje. Esta última obra, si bien no se constituye en sí misma (al menos en la concepción tradicional) en un "trabajo puro" de estrategia, representaría un aporte clave a la concepción moderna del "estado del arte".

En estos trabajos, se encuentran las principales fuentes e ideas-fuerza de lo que reconocemos como configuración de la

[6] DRUCKER, P: "Los desafíos de la Administración del S.XXI". Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1999

[7] HAMEL, G. – PRAHALAD, C.K.: "Competing for the future". Harvard Business School Press. Bostón, 1994

[8] SENGE, P.M.: "La Quinta Disciplina". Ediciones Juan Gránica. Barcelona, 1992

moderna estrategia de negocios y sobre los que cimentaremos nuestro análisis de aquí en más:

- La idea de la estrategia como formulación conceptual y esencialmente política (lo que divorcia definitivamente la idea de la formulación respecto de la modelización en torno a "sistemas de planeamiento"); y,
- La idea de la estrategia asociada a un proceso integrador de fortalecimiento constante de la competitividad organizacional.

El contexto de negocios en los inicios del milenio

Antes de abordar en profundidad el estudio de los principales conceptos que definen el pensamiento estratégico moderno, creemos necesario referir con algún detalle adicional algunos de los elementos contextuales, que por su impacto en el mundo de los negocios representan una referencia obligada en este sentido.

Cuando analizamos el CONTEXTO externo de la empresa, observamos que en el mismo se encuentran involucradas una gran cantidad de variables:

Muchas de ellas, se encuentran en un entorno inmediato de la empresa, son aquellas que forman parte de la realidad de su sector de actividad: sus competidores directos, sus competidores potenciales, los productos sustitutos, la presión de sus proveedores y distribuidores, la acción del consumidor y los cambios permanentes de sus gustos, las fuerzas asociativas o potenciales aliados, etc.

Estas variables tiene un fuerte efecto coyuntural y condicionan en consecuencia la mayoría de los escenarios de corto y mediano plazo en los que se desarrolla la actividad empresaria.

También es necesario analizar el impacto de aquellas variables del entorno nacional o regional, cuestiones tales como la situación política, el marco legal en que se desarrolla la activi-

dad, la situación económica y social, el ámbito cultural, las modas y costumbres de la sociedad, el marco tecnológico, el medio ambiente, etc. Estas variables en general, no solamente afectan mi actividad sino también el conjunto de actividades que se desarrollan en ese país y región y sus influencias pueden ser tanto coyunturales como estructurales.

Finalmente, es imprescindible considerar especialmente, las denominadas "tendencias de cambio estructural", es decir aquellas influencias de amplia magnitud que se reciben del contexto internacional y que condicionan marcadamente los escenarios futuros en los que se va a desempeñar la empresa.

Algunos factores a considerar especialmente en este terreno son cuestiones tales como: la internacionalización de las empresas, la globalización cultural, el impacto de las nuevas tecnología e industrias dominantes, los cambios demográficos, las nuevas tendencias sociales y políticas, los aspectos ecológicos y medioambientales, etc.

En una empresa, los focos de atención en estos distintos planos del contexto responden usualmente a distintos niveles decisorios y planos estratégicos de acuerdo al alcance necesario de la visión que debe construirse.

El signo de la época, sin embargo, y la gran interrelación generada por la llamada revolución de las comunicaciones que actúa como gran catalizadora de la globalización, hace que en la mayor parte de los escenarios competitivos (y sobre todo cuando nos encontramos en el terreno de la problemática de la alta dirección), se encuentran sesgados por la prevalencia y criticidad de aquellas variables del entorno más "macro", las que denominábamos, párrafos atrás "tendencias de cambio estructural".

Las veces que nos han pedido que explicáramos este fenómeno[9] hemos recurrido a una expresión que define la transformación de los mercados actuales como un verdadero "cambio

[9] GROSSO, F.: "Política y Desarrollo Empresario". Primera Edición. Editorial Dunken. Buenos Aires, 1998

del proceso de cambio" que se expresa a través de emergentes de singulares características.

Más allá del reconocimiento de fuerzas impulsoras que identificábamos anteriormente (la globalización, los cambios demográficos, las nuevas tecnologías dominantes, la crisis "ecológica" de las instituciones), para cuyo análisis y profundización nos permitimos remitir al lector a otros trabajos anteriores[10], nos interesa de sobremanera poner énfasis en uno de los principales efectos del impacto de ellas, especialmente trascendente para analizar el nuevo marco competitivo de las empresas: la denominada "convergencia industrial" expresión que se utiliza para describir el fenómeno de dilución de los límites tradicionales de los sectores industriales, donde lo que se "fusiona" ya no son simplemente empresas o grupos corporativos que se integran vertical u horizontalmente dentro de un sector, sino ramas de actividad entera, amalgamando tecnologías, creando nuevas industrias, áreas de negocio y categorías competitivas (industrias como la informática, las comunicaciones, la electrónica de consumo o el entretenimiento son ejemplos por demás demostrativos de este fenómeno).

La ruptura de los límites de los sectores industriales asociada a la dinámica social que genera el imperio de las nuevas tecnologías dominantes, hace que como ya lo advertían Hamel y Prahalad años atrás[11]: "el principal factor clave de éxito de una compañía en los contextos actuales es su capacidad de *futurición*, o sea la capacidad para identificar el campo de fuerzas en el que se plantea el futuro de la empresa".

Inestabilidad, incertidumbre, intensidad competitiva creciente, convergencia de industrias son los ingredientes básicos de una realidad que desplaza los factores claves de éxito de una empresa desde su excelencia en torno a la manufactura, altos

[10] GROSSO, F.: "Liderazgo y Conducción". Editorial Dunken. Buenos Aires, 2002

[11] HAMEL, G. – PRAHALAD, CK: op. cit.

estándares de desempeño del producto, acompañados por un ingenioso marketing (paradigma competitivos de la gran corporación del los '80) a la ineludible necesidad de diferenciarse y el desarrollo de competencias esenciales en materia de innovación y capacidad para competir en términos de la calidad del servicio.

Desde aquí, comenzaremos entonces nuestro análisis sobre los marcos referenciales de la estrategia empresaria en el momento actual.

La Estrategia hoy

Los particulares condicionamientos que genera la realidad contextual de los mercados actuales sobre las necesidades competitivas de las empresas producen profundos replanteos en el terreno de la concepción y la implementación del conjunto de decisiones que denominamos "estrategia de negocios".

De esta manera, podemos decir que el primer imperativo a resolver por el "estratega" es un cambio de postura en términos de conceptos y áreas críticas para la decisión.

Esta transformación representa fundamentalmente un cambio de foco de atención: del planeamiento, la programación y el control (disciplina *hard*) a la la capacidad de interpretación, la innovación, la competencia y la organicidad (disciplina *soft*).

Desde este punto de vista, la estrategia, decididamente, NO ES planeamiento; en todo caso, es un *acto de creación* (formulación) que se constituye en el *in put* del planeamiento. La estrategia es ante todo una VISIÓN, un PROPÓSITO claro acerca de cómo cumplirla y un LIDERAZGO en los VALORES que permita la alineación de toda la organización en torno a dicho propósito.

La estrategia lidera las ideas, se basa en lo imprevisto, lo nuevo, la verdadera ruptura... Las empresas de hoy no necesitan "planificar estratégicamente", sino fundamentalmente PENSAR estratégicamente, partiendo de un enfoque de innovación radical que signifique desarrollar a pleno las capacidades de toda la organización para concebir de una manera completamente diferente productos y mercados.

El razón de ser de la moderna estrategia no es "adaptarse" a los cambios del contexto, sino "*crear*" los nuevos contextos, idea que ha sido muy bien reflejada por Hamel y Prahalad al describir el concepto de "arquitectura estratégica".[12]

La arquitectura estratégica a desarrollar por la compañía pasa ante todo por interpretar la misma no como "una cartera de productos", enfoque tradicional de la oferta, que nos vincula a un grupo estratégico determinado por los factores claves de éxito de un determinado sector, sino como una "cartera de *habilidades y fortalezas únicas*" (competencias esenciales) que representa sus capacidades reales para crear valor, transformar la industria y desarrollar nuevas categorías competitivas.

"Llegar a donde otros han llegado es necesario para seguir en el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar nuevos juegos" nos plantea Gary Hamel en uno de sus últimos trabajos[13], proponiendo como punto de partida del proceso de formulación la sistemática destrucción de las ortodoxias de la industria como mecanismo para el desarrollo de nuevos negocios.

Existen dos conceptos fundamentales en la concepción de la estrategia para poder llevar adelante un desarrollo de este tipo:

- *Emergencia*: la formulación estratégica debe contar con un bajo grado de estructuración para proactivar el futuro deseado pero a la vez absorber las oportunidades inesperadas.
- *Incrementalismo*: el planteo estratégico debe ser modular, partir del compromiso de los recursos mínimos absolutos

[12] HAMEL, G. – PRAHALAD, C.K.: op. cit.
[13] HAMEL, G.: "Liderando la Revolución". Editorial Norma. Bogotá, 2000

con que se cuente, pero contener en su desarrollo la escalabilidad de cada proceso (es decir, la posibilidad de hacer cada vez "más grande" el alcance sin apartarse de su raíz o nivel de foco).

¿Cómo definiríamos a partir de allí las etapas del desarrollo estratégico de la compañía? ¿Cuáles son las verdaderas decisiones críticas que corresponden a la "hechura" de la estrategia?

El completo desarrollo de la política de negocios de la empresa moderna puede sintetizarse en cinco requerimientos críticos:

1. Construir un modelo de pensamiento estratégico: amalgamar las ideas de innovación, competencia, ruptura, creación, emergencia, incrementalismo, etc. en un único concepto que sistemáticamente se convierta en regla de decisión para todos los niveles ejecutivos de la compañía (a nivel portafolio, en cada unidad de negocios y en cada función organizacional).

2. Establecer la visión de la compañía: Establecer el rumbo, fijar el horizonte que alumbre y alimente una verdadera mística organizacional, alineando los recursos corporativos en un propósito común.

3. Comprender la dinámica del entorno: visualizar el entorno inmediato como un ecosistema empresario en el que debe construirse una red de valor y a partir de allí desarrollar la arquitectura estratégica que represente el futuro de la compañía. Descubrir las tendencias de cambio estructural y a partir de ellas reinventar permanentemente el negocio (crear nuevas categorías).

4. Mantener un portafolio equilibrado: administrar en forma dinámica la evolución del conjunto de negocios de la compañía, apalancando los recursos disponibles, creando sinergias efectivas y redefiniendo en forma permanente los mecanismos de creación de valor dentro de un universo de redes corporativas interconectadas.

5. Cultivar las disciplinas del valor: asegurar la sustentabilidad de la compañía a partir de una gestión integrada en torno al liderazgo en los productos, la excelencia operacional y el desarrollo de una genuina intimidad con el cliente.[14]

Ya manifestábamos en los inicios de este trabajo, nuestra convicción en torno al carácter "acumulativo" de las ideas sobre estrategia de negocios y el énfasis puesto en las afirmaciones que realizáramos en estos últimos párrafos, probablemente hagan necesario advertir al lector acerca de los riesgos de adoptar estas ideas desde lo absoluto o como simple receta de aplicación universal.

La comprensión de los parámetros que signan la moderna estrategia de negocios, no implica "olvidar" principios elementales de dirección o perder de vista universos decisorios tales como la creación de barreras de entrada, la asimilación de la lógica competitiva de un sector, las integración generada como soporte de la creación de un diferencial de costos u otros "principios" de la estrategia "tradicional", sino por el contrario descubrir frente a estos un nuevo menú de prácticas efectivas para responder a las nuevas necesidades competitivas.

Imperiosamente grabado en los fundamentos esenciales del universo de toda empresa que aspire a sobrevivir y crecer en los nuevos mercados, se inscribe un nuevo "abc" conceptual de idea y acción estratégica que no podemos eludir:

- Focalizarse en las competencias esenciales
- Crear diferenciación a partir de innovaciones radicales
- Crear valor a partir de "experiencias" únicas e irrepetibles para nuestros públicos de interés
- Capturar valor mediante la interconectividad que genera una agresiva política de alianzas
- Competir en base al tiempo
- Crecer a través de un genuino aprendizaje estratégico

[14] TREACY, M. – WIERSENA, F.: "La disciplina de los líderes del mercado". Editorial Norma. Bogotá, 1995.

Normalmente, salvo para cuestiones estrictamente operativas, odiamos restringir nuestros planteos a la confección de "listas de control", pero creemos que esta última colección de enunciados expuestos justifican su inclusión en una página destacada de nuestra agenda decisoria.

La "estrategia" no significa nada... El "estratega" todo

La afirmación que titula este apartado no trata de ser un ingenioso juego de palabras, sino la reafirmación de algo que ya insinuábamos párrafos atrás: lo verdaderamente decisivo en el éxito competitivo de una empresa es el PENSAR estratégicamente.

Siendo más categóricos aún: ninguna formulación será efectiva si su concepción, diseño, puesta en marcha y permanente ajuste proactivo, no se lleva a cabo bajo la conducción de un verdadero "estratega", o mucho más simple aún: algo tan sencillo como *alguien* (personas) con capacidad para PENSAR estratégicamente.

Pensar estratégicamente implica explorar los principios caóticos del entorno, indagar sobre los conflictos de valores y el agotamiento de los paradigmas; comprender la complejidad, cuestionando los supuestos e inventando nuevas condiciones para el desarrollo de la acción.

Pensar estratégicamente implica comprender en su total dimensión la evolución de un modelo de negocios, descubrir tempranamente sus límites y momentos de ruptura encontrando el momento justo (*timing*) para actuar.

Pensar estratégicamente implica concentrar esfuerzos en las áreas críticas de resultados, dominar la economía del valor, crear superioridad relativa sobre los competidores y...actuar en forma inesperada.

La capacidad de pensar estratégicamente (o de convertirse en un eficaz "estratega") no es una suerte de don divino,

condicionamiento genético o habilidad exclusiva de elegidos, implica simplemente la disciplina de edificar y fortalecer permanentemente un modelo mental alimentado a partir de una serie de ideas rectoras:

- **Desde el punto de vista de la CONCEPCIÓN de la estrategia**: es decir el conjunto de parámetros que rigen el proceso de la generación de las ideas que sustentan la estrategia:
  - *Sistemicidad*: el pensamiento estratégico es totalizador, contempla la realidad como un todo indivisible e interdependiente. El estratega percibe el entorno que lo rodea a partir de sus múltiples interrelaciones midiendo el impacto de sus decisiones sobre el conjunto de escenario.
  - *Recursión*: el pensamiento estratégico es esencialmente especulativo, se sustenta en conjeturas que se formulan sobre la realidad, los estados de naturaleza y el comportamiento de oponentes racionales. Estas especulaciones son confrontadas en la ejecución y permanentemente revistas. El estratega debe predisponer su ánimo a un permanente ensayo-error.
  - *Información e Intuición*: el pensamiento estratégico combina la máxima racionalidad con la extrema emocionalidad en el más justo equilibrio posible. El estratega debe utilizar por igual su mente y su corazón.
  - *Orientación al liderazgo*: el pensamiento estratégico apunta a crear o consolidar una posición de liderazgo. El secreto del éxito estratégico es que las decisiones apunten siempre al crecimiento.
  - *Concentración en habilidades distintivas*: el pensamiento estratégico concibe las acciones competitivas a partir de la plena explotación de las verdaderas habilidades distintivas de la empresa. No es viable estrategia alguna que no se sustente en aquellas cosas en las que somos "únicos e insuperables", aquellas cosas que realmente nos distinguen.

- *Diferenciación*: el pensamiento estratégico se centra siempre en la búsqueda de la diferenciación. En un mercado competitivo, ser igual al resto es no ser nada.
- *Simplicidad*: el pensamiento estratégico es simple, no compromete acciones de difícil elaboración o cuyas complicaciones intrínsecas obstaculicen la implementación. La idea más simple tiene más posibilidades de ser exitosa que la más complicada (aunque esta última sea "brillante" en su concepción.
- *Optimismo*: el pensamiento estratégico es optimista (y esto no es una cosa menor). El estratega debe alinear recursos, para esto debe motivar y, fundamentalmente, automotivarse.

♦ **Desde el punto de vista del DISEÑO de la estrategia:** es decir en la elaboración de las decisiones específicas que se establecen para llevar adelante las ideas concebidas:

- *Direccionamiento*: Las decisiones estratégicas deben estar claramente dirigidas a la generación de un impacto significativo sobre los reales públicos de interés de la compañía, partiendo de respuestas concretas y específicas a necesidades explícitas o implícitas de ellos.
- *Ventajas competitivas reales*: Las decisiones estratégicas deben edificar ventajas competitivas reales. Esto significa que para la prevalencia de la empresa sobre sus competidores no alcanza simplemente con poseer atributos diferenciales, los mismos deben ser percibidos y valorados por los consumidores.
- *Proyectización*: Las decisiones estratégicas deben desarrollarse como una cadena de medios-a-fines dentro de proyectos que arrojen resultados concretos susceptibles de medición en el tiempo.[15]

[15] GROSSO, F.: "Hablemos de Management". Editorial Su Libro. Primera Edición. Buenos Aires, 1994

- *Masa Crítica*: Las decisiones estratégicas deben someterse a un severo análisis de viabilidad en términos de la disponibilidad de la masa crítica de recursos indispensables para asegurar su efectiva ejecución.
- *Sinergia*: Las decisiones estratégicas deben apuntar a generar el máximo de sinergia positiva entre los recursos aplicados, procurando su optimización a partir de concentrarse en los puntos de apalancamiento que se constituyen en "llaves del crecimiento".[16]
- Incrementalismo: Las decisiones estratégicas deben contemplar siempre la alternativa del crecimiento y en consecuencia la escalabilidad absoluta de los proyectos.
- *Contingencia*: Las decisiones estratégicas deben contemplar los fracasos y la recomposición a partir de los mismos. En otras palabras: siempre hay que tener un "plan B".

♦ **Desde el punto de vista de la EJECUCIÓN de la estrategia:** es decir las acciones que se llevan a cabo durante la implementación de las decisiones adoptadas:

- *Iniciativa*: en la ejecución de las decisiones estratégicas siempre hay que mantener la iniciativa. No importa lo que pase, la pasividad siempre es letal (en este sentido cobra vital importancia la capacidad para una pronta ejecución de los planes contingentes).
- *Economía de recursos*: en la ejecución de la estrategia es esencial mantener bajo control los compromisos, preservando al máximo los recursos con los que se cuentan. Desde este punto de vista, por ejemplo, en los "enfrentamientos" competitivos, deberá tenerse en cuenta que la "disuasión" es más efectiva que la acción directa.
- *Mística*: en la ejecución de la estrategia, lo más importante siempre es la gente, su compromiso e involucración.

[16] KELLY, K.: "Nuevas reglas para la nueva economía". Ediciones Norma. Buenos Aires, 2000

Las personas se comprometen a partir se sus sentimientos y en este sentido la construcción de una sólida mística corporativa que genere una genuina identidad por parte de la gente es un factor crítico para el éxito.

- *Unidad de comando*: en la ejecución de las decisiones estratégicas no pueden existir dudas en términos de quien dirige (y quien genera las revisiones cuando son necesarias). La probabilidad de fracaso de una estrategia en su implementación es directamente proporcional a la cantidad de personas que estén involucradas en las decisiones ejecutivas sobre ella.
- *Constitución del poder*: en la ejecución de las decisiones estratégicas es fundamental el efectivo ejercicio del poder que tenga quien va a conducir la operación, para lo cual deberá asegurarse un adecuado dominio de los dispositivos propios de cada organización en términos de sus coaliciones gobernantes y el "mapa" de poder real existente (recordemos que la estrategia es ante todo "*política*").
- *Control estratégico*: en la ejecución de las decisiones estratégicas deben existir mecanismos de control efectivos que trasciendan los aspectos meramente operacionales y permitan efectuar un seguimiento sobre los resultados críticos del negocio a partir de indicadores claves. La estrategia no es solamente el "qué" y el "como", sino también el "como se que estoy en el camino correcto".

Estrategia y Organización

Es evidente que el éxito de una política de negocios, además de la pericia de sus ejecutores, se encuentra fuertemente condicionado por las características y el sustento de la organización que la contenga.

La "organización" (como idea totalizadora del fenómeno empresario) adopta un ineludible comportamiento sistémico que

genera múltiples interrelaciones condicionantes entre el planteo estratégico y las otras dos grandes dimensiones de análisis:

- Su CULTURA, es decir el sistema de valores compartidos que la rige, dado por las creencias, tradiciones, experiencias, saberes, mitos y costumbres de la gente que participa de esa organización. La cultura es un importante condicionante del comportamiento de la gente.
- Su ESTRUCTURA, es decir su modelo operativo, la forma en que la empresa funciona en términos de la división del trabajo establecida, la distribución de jerarquías y disponibilidades y los sistemas y procesos que ordenan las tareas.

Así, la contrapartida necesaria de una apropiada política de negocios se constituye en un adecuado desarrollo organizacional que contemple:

- La creación de una **organización abierta al aprendizaje**
- La eficaz **gestión del talento organizativo**
- El diseño de una **estructura dinámica**
- El establecimiento de un claro **liderazgo corporativo**
- La consolidación de una **organización innovadora**

En la llamada "sociedad del conocimiento" el aprendizaje colectivo de las organizaciones y el cultivo de los talentos individuales representan los insumos básicos del crecimiento y el desarrollo de las habilidades propias de las denominadas organizaciones inteligentes.[17]

Una organización inteligente, aquella que "aprende a aprender" se constituye en una organización experta en la resolución sistemática de problemas, la experimentación de nuevos enfoques y el aprovechamiento de dichas experiencias, el aprendizaje de las mejores prácticas de otras empresas y una transferencia rápida y efectiva del conocimiento.

Es evidente que fortalecer la competitividad de la empresa a partir del desarrollo de su capital intelectual requiere ante

[17] SENGE, P.: op.cit.

todo de la conformación de una cultura abierta y emprendedora, lo que implica establecer determinados principios y prácticas de gestión gerencial.

La gerencia, a través de su estilo de conducción y la naturaleza misma de sus actos, posee un rol determinante en la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento y el armado de redes de compromisos confiables que sustenten, en el plano interno la idea de una verdadera "comunidad".

En la mayoría de las organizaciones "tradicionales" –y en las prácticas habituales de sus gerentes– encontramos, la mayor parte de las veces elementos que son destructores de la comunidad de intereses de la empresa y que en definitiva terminan "espantando" a los individuos talentosos: al buen decir de Tom Peters: "los profesionales exitosos no se van de las empresas, se van de los jefes".[18]

Las organizaciones han cambiado sustancialmente en los últimos años, fundamentalmente porque –más allá de coyunturas regionales particulares– han cambiado en un sentido radical las expectativas sociales más amplias, que se materializan en una suerte de nuevo contrato psicológico con el trabajador que demanda un mayor nivel de autonomía, flexibilidad y posibilidades ciertas de realización personal en el trabajo, más allá de las compensaciones económicas.

A diferencia de la organización típica de la "era industrial", hoy día las necesidades competitivas de las empresas (innovación, diferenciación, servicio, etc) hacen que todas las pautas de la nueva gestión se basen en la gente, en la búsqueda de creación de condiciones que posibiliten la plena utilización y expansión de sus capacidades.

Por otra parte, y como un condimento adicional de este nuevo marco, las profundas interdependencias de la organiza-

[18] PETERS, T.: "El círculo de la Innovación". Editorial Atlántida, Colección Negocios. Buenos Aires, 1994.

ción con el medio ambiente, hace difusos sus límites, llevando la configuración cultural de la misma a una autentica diversidad genética con la que hay que acostumbrarse a convivir.[19]

Un ambiente cooperativo y un amplio clima de consideración por las personas, prácticas sustentadas en la confianza más que en el control y una vocación por el permanente perfeccionamiento de las conductas comunicacionales, son los fundamentos de un enfoque gerencial, que junto a una administración verdaderamente interfuncional y participativa, constituyen un lugar donde la "gente valiosa" quiere trabajar.

El concepto de la tan reclamada "lealtad corporativa", también se ha transformado sustancialmente: esta claro que la misma no se produce a partir de la "simbología" que crean los Directorios (declaraciones, consignas, distintivos, etc.), sino que se genera en los proyectos, la gente y el enriquecimiento de los equipos.

Por obvio que parezca: si queremos ser los mejores, tenemos que trabajar con los mejores y para poder retenerlos... debemos cuidarlos, creando una estructura de oportunidades que haga exitosa a la gente.

¿Cuál debe ser la práctica cotidiana de la gerencia para ello? Podemos sintetizarla en muy pocas ideas:

- Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo
- Edificar confianza y combatir el temor
- Crear orgullo por el trabajo
- Promover el entusiasmo y el buen humor (decididamente es muy importante)

Más allá de valores y principios, un párrafo aparte merece la cuestión relativa al diseño de la estructura: No se pueden cambiar los modelos de negocios si no se renueva también la forma en que se distribuye el poder adentro de las organizaciones.

[19] HAMEL, G. – PRAHALAD, C.K.: op. cit.

Los nuevos modelos de organización del trabajo tienen que estar preparados para asumir la organicidad y la emergencia del planteo de la estrategia, la burocracia interna, las jerarquías sobreabundantes y rígidas. La formalidad extrema y la compartimentación creada por barreras funcionales artificiales son en este sentido, peligrosos enemigos, verdaderos devoradores de la competitividad y el éxito estratégico.

Lo que vendrá...

Ni el más perfecto análisis prospectivo, ni la más consolidada vocación proactiva pueden hacer que detengamos la dinámica de los tiempos. El futuro encierra múltiples misterios insondables y la imprevisibilidad absoluta es el terreno más común en el que nos movemos quienes tenemos la responsabilidad de conducir organizaciones.

Sería desconsiderado para el lector –o en todo caso ingenuo de nuestra parte– si no reconociéramos el amplísimo espacio de *improvisación* que encierra esta tarea, pero tengamos claro el alcance real de esta idea: un gran músico es el que sigue con maestría sus partituras, pero su talento se mide cuando es capaz de dejarlo fluir y sorprender a su auditorio con una fantástica improvisación en la que despliega todo su virtuosismo, para volver luego a ajustarse a la partitura.

Este es el sentido del "arte", quizás la más ancestral manifestación del hombre, quizás la más sublime y a la que cada vez más se parece nuestra disciplina.

Y esta es, quizás por ello, una cabal analogía de la estrategia moderna y de quien desde el rol de creador y ejecutor de la misma hemos denominado a lo largo de este trabajo como el "estratega".

Su función es desestabilizar la rutina, crear una visión y darle significado, ser protector de las ideas e impulsor de los principios que guíen a la empresa hacia su perdurabilidad.

Capítulo 5

ALGUNAS REFLEXIONES PRACTICAS SOBRE EL PLANTEO DE LA POLÍTICA DE NEGOCIOS

Por Fernando Grosso

Como nunca el valor de una estrategia corporativa, que enfoque la totalidad del planteo de la política de negocios de la empresa independientemente de las características propias de cada unidad, resulta una base fundamental para el crecimiento.

Un modelo integral para el planteo de la política de negocios de la empresa deberá contemplar definiciones claras en materia de:

a) **Visión:** Definición del propósito de la empresa, imágen de lo que quiere convertirse y acerca de como quiere ser percibida por sus clientes y públicos, a partir de que elementos diferenciales y por qué filosofía de negocios.

b) **Misión:** Enfoque y direccionamiento práctico del negocio en términos de clientes y unidades producto-servicio, explica el "modo en que debemos hacer negocios", establece un sentido de orientación para el conjunto de unidades de negocios de la empresa.

c) **Modelo de Valor:** Por que elementos el cliente elegirá los productos de la empresa, que elementos integran la propuesta competitiva de la empresa en un sentido amplio, tanto operacional como simbólico.

d) **Valores Nucleares de la empresa:** Principios esenciales de la filosofía de negocios y valores culturales a impulsar por la dirección hacia el conjunto de sus colaboradores.

e) **Concepto estratégico:** Identificación de los principales elementos críticos que forman parte del ambiente de negocios en que se desempeña la empresa, su evolución y la lógica

competitiva del sector, así como el "paquete" de valor (producto) con que competirá la empresa.

f) **Iniciativas estratégicas:** Definición de los blancos específicos de la empresa y de la línea de acciones tácticas a seguir, requiere por supuesto de la identificación de las áreas claves de resultado y el establecimiento de metas operacionales a alcanzar.

El planteo de la estrategia corporativa es el prolegómeno necesario para abrir un marco amplio de implementación que a partir de la creación de una fuerte identidad marca-consumidor, personalice las relaciones con el cliente incrementando la participación de la empresa en el mismo y su valor vitalicio.

Un enfoque competitivo centrado en el cliente que se aproxime mediante una recursión focalizada hacia su plena satisfacción y deleite, es el secreto de la permanencia y éxito empresario en los mercados del futuro.

Es evidente que más allá de complejos modelos de planeamiento y análisis de decisiones, muy pocas veces hemos encontrado lecturas que nos sumerjan de lleno en la base conceptual de lo que significa **"pensar estratégicamente".**

La ESTRATEGIA de la empresa es un planteo general sobre el desarrollo del negocio, en cierta manera, no es otra cosa que un proceso político de fijar objetivos. Como todo proceso en esencia "político", es evidente que no es exacto (trabaja básicamente con un enfoque de ensayo-error), pues maneja situaciones de alta incertidumbre y a partir de la especulación orienta a la empresa en una dinámica de permanente cambio.

El planteo estratégico de la empresa, se inicia con una idea que apunta a una *búsqueda incesante* de oportunidades de negocio, el pensamiento estratégico requiere de una VISIÓN sistémica sobre la organización y su entorno, implica consolidar un **modelo mental** (una forma de pensar y de comprender las cosas) que nos lleva a movernos en más de un plano simultaneo.

La VISIÓN es lo que permite sentar bases sólidas para construir la política de negocios de la empresa; es el reflejo del contexto que nos rodea, las oportunidades que percibimos y la mejora de las *habilidades distintivas* (nuestras particulares condiciones) con que contamos para conducir el negocio.

Es evidente que el planteo estratégico de la empresa, es también en su esencia **competitivo**, tiene sentido en tanto y en cuanto existe una situación que requiere la prevalencia de nuestros objetivos, por sobre los objetivos de un "oponente racional" (en este caso, obviamente una empresa competidora).

En función de esto el ***"estratega"*** planifica su acción, a partir de cuatro principios esenciales:

a) Expansión
b) Relatividad
c) Ventaja Competitiva
d) Sinergia

a) **Expansión:** La estrategia es imperfecta si sólo se plantea como una respuesta puntual a una determinada coyuntura (es como jugar al ajedrez, solo por "reacción" ante cada movida del adversario). Por el contrario, el planteo estratégico es estructural, apunta a una doble dimensión presente-futura y se dirige a cimentar el crecimiento. En otras palabras, cuando "mas lejos" estemos en condiciones de ver, mejores condiciones tendremos para resolver los problemas a medida que se aproximan.

b) **Relatividad:** Nada es absoluto en materia de negocios, las cosas no son por lo general "o blanco o negro". Todo es relativo: la competencia, el producto, el comportamiento del consumidor. La visión estratégica es una creación personal, no es la realidad... por lo que una apertura mental plena y una actitud flexible ante cada decisión, es un requisito básico del éxito.

c) **Ventaja Competitiva:** Como ya se mencionó anteriormente, la estrategia es en esencia competitiva y se construye en torno a los atributos diferenciales que posee la empresa respecto de sus competidores. Cuando estos atributos diferenciales son percibidos por el consumidor y se constituyen en un factor de preferencia para sus compras, decimos que la empresa posee una ventaja competitiva. Para un negocio sea viable, la empresa que lo desarrolla debe al menos poseer **una** ventaja competitiva.

d) **Sinergia:** Todos las acciones emprendidas por la empresa deben guardar coherencia y consistencia entre sí, combinando los recursos y las tecnologías disponibles de tal manera que sus relaciones hagan que se potencien mutuamente desarrollando un efecto de "ampliación" sobre su estado natural. Las combinaciones bien hechas, promueven una mayor fortaleza competitiva en relación con el aislamiento.

• • •

¿Cual es su concepto sobre lo que habitualmente se denomina un negocio "exitoso"?...

Una respuesta con la que habitualmente nos encontramos gira más o menos en torno a las siguientes palabras: "baja inversión, mucha rentabilidad, no demasiado esfuerzo, se puede abandonar rapidamente sin afrontar demasiados costos".

Algo realmente *maravilloso,* pero... Sí, siempre existen los "pero" y quizás el más importante de todos ellos es el aparentemente "inconformista" interrogante: ¿Y después qué? ... "Bueno –dirá el *optimista*– puedo explotarlo en forma indefinida hasta que gane suficiente dinero o sencillamente buscaré un nuevo negocio de similares características" Y obviamente no hay nada de malo en pensar de esta manera, siempre y cuando tomemos cuenta de algunas cosas propias de la realidad que nos rodea:

Primero, no existen los negocios "eternos", por el contrario, los continuos avances tecnológicos y la creciente intensidad

competitiva de los mercados hacen que los "ciclos de vida" de los productos sean cada vez más cortos.

Segundo, sí no tenemos un concepto amplio de la definición de un negocio, es muy fácil quedar "atado" a un determinado producto y correr su suerte.

Tercero, todo negocio, por mayor disponibilidad de recursos que tengamos para aplicar en él, requiere de un tiempo de maduración (variable de acuerdo a la actividad y las condiciones del mercado) donde las inversiones iniciales difícilmente tengan un retorno efectivo y adicionalmente hay que solventar parte de su operación.

En consecuencia, debemos manifestar nuestros reparos a aquellos emprendimientos que se alimentan pura y exclusivamente de un único negocio. Más bien, creemos que la empresa competitiva y en permanente crecimiento, es la que apoya su actividad en una *cartera de negocios o* ***portafolio.***

Pero previo a brindar algún análisis adicional sobre la problemática de la administración de un portafolio de negocios, quizás sea necesario desarrollar algunos conceptos que serán útiles para comprender la naturaleza de lo que representa esta idea.

En primera instancia hagamos una clara diferenciación entre lo que representan los conceptos de *empresa, negocio, producto,* dado que por obvio que resulte muchas veces se confunden entre sí; lo que más allá de una simple cuestión semántica, ocasiona las más de las veces, serias falencias en la visión estratégica del decisor.

Empecemos por la idea de ***empresa*** ... Desde ya que no lo defraudaremos con una definición formal de tipo societario o contable, es obvio que este tipo de conceptos no responde en modo alguno al tipo de realidad que nos interesa analizar.

Desde un punto de vista competitivo, la empresa no es el "establecimiento" (sus edificios, instalaciones y equipos) ni sus formas jurídicas, tampoco siquiera es válido pensarla en térmi-

nos económicos como un "capital aplicado a la producción de bienes y servicios". No, el concepto moderno de empresa, va mucho más allá: la empresa es ante todo **una suma de habilidades** (técnicas, conocimientos, métodos de trabajo, tecnologías, etc.) con sus correspondientes interrelaciones y sinergias.

La empresa exitosa es la que está construida como una *red modular* en torno a dichas habilidades que son distintivas (propias de esa empresa y no asimilables a otra).

NO existe el "afuera" y el "adentro" en la empresa moderna, o al menos es muy difícil determinarlo, ya que la cosa no pasa por los "límites de la fábrica", sino por el alcance de las relaciones que la actividad comercial establezca; o acaso puede decirse que proveedores, clientes, staff externos, y públicos en general, no *forman parte* de la empresa, en tanto afectan estratégica y políticamente el universo decisorio de la dirección a partir de distintas relaciones de influencia.

Esta idea de empresa, es fundamental, ya que altera radicalmente muchos de los conceptos tradicionales de análisis empresario: ¿Quienes son clientes y quienes proveedores? ¿Como se integra la cadena de valor? ¿Podemos hablar de empleados? ¿Que alcance tiene la autoridad formal?, temas por cierto lo suficientemente profundos como para analizarlos con mayor detalle en otro apartado. Volvamos entonces a nuestra línea de razonamiento principal:

La empresa–suma de habilidades, genera en forma permanente a partir de las relaciones que establece, una infinita variedad de oportunidades de negocio. Algunas de ellas pueden hacerse efectivas y forman el portafolio actual (lo que estamos haciendo) y potencial (lo que vamos a hacer) de la empresa.

Si bien con anterioridad, ya hemos abordado la idea de los que significa ***un negocio***, creemos que vale la pena formular algunas precisiones adicionales:

Conceptualizamos como "negocio" a toda relación social que vincula una **necesidad** que requiere ser satisfecha y la

capacidad de crear satisfactores para esa necesidad, por los que los poseedores de la misma estarían dispuestos a sacrificar un valor económico.

Este sacrificio que realiza el "consumidor" es en realidad sólo una parte de una operación conmutativa, por la que considera que recibe un **valor** mayor que el que entrega.

En otras palabras, el "generador de satisfactores" está desarrollando un proceso de **creación de valor** por el que obtiene un beneficio económico.

El negocio existe mientras persista la necesidad y la capacidad de crear satisfactores para ella; y puesto que las necesidades humanas son factores "mutables", sujetos a un permanente proceso de evolución; de igual forma deben evolucionar las capacidades de crear satisfactores.

Una teoría sumamente compleja de las necesidades humanas, nos dice que si bien las necesidades básicas de todo ser humano son comunes al del resto, cada individuo canaliza sus necesidades de distinta manera. En otras palabras: "no todos compran lo mismo para satisfacer la misma cosa y no todos satisfacen la misma cosa comprando lo mismo".

Este *juego de palabras*, nos permite sin embargo comprender la diferencia entre una **unidad de negocio** (expresión mínima e indivisible de la relación necesidad–satisfactor) y un **producto**, que no es otra cosa que un simple instrumento del proceso de satisfacción.

Una **unidad de negocio**, puede estar formada así por varios productos o líneas de productos, o inclusive un mismo producto puede dar origen a más de una unidad de negocio.

Lo que define un ***negocio*** en definitiva, no es el producto que la empresa comercializa, sino su capacidad para anticipar y descubrir necesidades y elaborar satisfactores que apropiados para las mismas.

Viéndolo en forma estructural, un negocio puede definirse a partir de la consideración de cuatro elementos:

a) El **tipo de necesidad** a satisfacer (como ya se explicó este es un factor totalmente dinámico y cambiante), que se constituye en la base del aprovechamiento de oportunidades.

b) El **tipo de consumidor**, puesto que esto define la forma más apropiada para establecer relaciones con él.

c) El **tipo de mercado** a explotar en términos espaciales, porque de esto dependen los requisitos de tecnología y recursos a aplicar en el funcionamiento del negocio.

d) El **tipo de ventaja competitiva**, es decir el atributo principal que utilizará la empresa para que el consumidor prefiera sus satisfactores, por sobre los que ofrecen otras empresas. Sin ventaja competitiva, no hay negocio viable (ya volveremos sobre esto).

De esta manera vemos que la empresa posee la capacidad de operar simultáneamente distintos negocios, aún sin apartarse de su rama de actividad y de hecho lo hace, en la medida que opera sobre distintos tipos de necesidades, consumidores o mercados, y probablemente en estas diversas combinaciones, tenga la necesidad de desarrollar distintas ventajas competitivas.

El conjunto de unidades de negocio que posee la empresa es su ***portafolio estratégico*** y en su correcta administración reside uno de los principales secretos del crecimiento empresario.

Una correcta administración del portafolio estratégico de la empresa, implica fundamentalmente decisiones vinculadas a tres aspectos del mismo:

a) enfoque

b) equilibrio

c) evolución

Las decisiones de **enfoque** se basan fundamentalmente en la definición y revisión permanente de las características propias que identifican cada unidad de negocio, o sea la composición en sí del portafolio.

Tener identificada con claridad cada unidad de negocio que posee la empresa, es algo más que un simple requisito formal, es imprescindible para poder desarrollar acciones comerciales y aplicar apropiadamente los recursos, ya que cada unidad de negocio requiere evidentemente un planteo competitivo distinto.

En las organizaciones altamente diversificadas, parece relativamente fácil diferenciar distintos enfoques, pero cuando nos manejamos dentro de la misma categoría de productos o dentro del mismo sector de actividad, el análisis se vuelve más complejo:

Una compañía de turismo, por ejemplo, deberá tener en cuenta planteos distintos para sus programas familiares y sus programas estudiantiles, para sus clientes residentes en la ciudad o en el interior, preferencias por el mar o la montaña, etc. (recordemos: tipo de necesidad, tipo de consumidor, etc.). Cada variación de enfoque, significará en términos prácticos distintas decisiones de servicios, precios, comunicaciones comerciales, recursos humanos afectados, rutinas administrativas... No comprenderlo representa ni más ni menos, que minar la capacidad para desarrollar ventajas competitivas.

En otro orden de cosas, tenemos el problema de los "ciclos de vida" de los productos, esto obviamente afecta al negocio que los contiene; por otra parte, la evolución tecnológica y de necesidades, produce casi inevitables "desactualizaciones".

El desarrollo de todo negocio esta condicionado por variables externas (crecimiento y atractivo del sector, competidores, sustitución tecnológica, etc.) e internas (producto, recursos aplicados, posición competitiva, etc.). Los análisis clásicos de cartera de negocios, demuestran que una unidad de negocios va atravesando distintas posiciones en su evolución, desde una situación inicial de incertidumbre, hasta situaciones de apogeo competitivo y períodos de máxima rentabilidad, y su irremediable declinación.

Durante este transcurrir, una mínima lógica de supervivencia indica que al momento de producirse la declinación de una

unidad de negocio, otra debe reemplazarla en su producción de utilidades para la empresa.

Por supuesto que para que esto sea posible, la nueva unidad de negocio debe haber atravesado su fase de gestación y estar ya en *saludables* condiciones competitivas.

Resulta elemental entonces, que no se puede esperar que "se caiga" un negocio para comenzar a generar otro... claro el manejo del "timing" apropiado, no siempre es sencillo.

Son decisiones relativas al **equilibrio** del portafolio, las que se refieren al planeamiento y desarrollo de nuevos negocios, sustituciones, abandonos, interrelaciones estratégicas y circulación de excedentes financieros entre las distintas unidades de negocios.

La falta de consistencia en el análisis e implementación de este tipo de decisiones, se convierte en una de las principales causas de *mortalidad* de empresas "en otras épocas exitosas".

Finalmente, una idea sobre el tercer conjunto de decisiones, las decisiones de **evolución:** La permanente movilidad de un portafolio dinámico, donde los ciclos de recambio de unidades de negocio se producen con el "timing" necesario, crea las condiciones óptimas para su expansión.

La expansión de un portafolio se consolida a partir de la compensación de dos fuerzas que operan sobre la visión: una fuerza *centrífuga* hacia la diversificación ("somos capaces de hacer cualquier cosa") y una fuerza *centrípeta* hacia la concentración ("si estamos bien así, para que vamos a cambiar").

En los negocios –como en la vida misma– los extremos son malos, y la prevalencia plena de alguna de las dos fuerzas es perjudicial para la empresa y las decisiones en uno u otro sentido, deben apoyarse principalmente en la revisión crítica de las sinergias positivas que la empresa está en condiciones de crear.

Un viejo principio de la gerencia de empresas, dice que la administración debe plantearse en una doble dimensión pre-

sente–futura: "que el lucro de hoy, no condicione las posibilidades de supervivencia del mañana". Aún hoy, sigue siendo una sabia lección: el único *negocio sólido* es el que se construye a partir de un portafolio sólido y competitivo.

• • •

El gran desafío competitivo de toda empresa es poder construir para cada uno de sus negocios un sólido "posicionamiento".

POSICIONAMIENTO es también una palabra *mágica* en las modernas teorías de la gestión de negocios. Y también muchas veces se pierde de vista su verdadero significado conceptual.

En párrafos anteriores, tratábamos de identificar las *diferencias* entre la idea de *negocio* y la idea de *producto*, quizás ahora nos sea útil analizar las "coincidencias" entre las mismas.

Vamos a ver en primera instancia algún concepto sobre el análisis de productos: en forma independiente de que se trate de un bien o servicio, todo producto puede analizarse a un nivel puramente "físico" o *funcional*, es decir de acuerdo a las propiedades de uso que ese producto presenta y sus condiciones técnicas para tal fin.

Cuando compro una computadora, por cierto que lo que estoy buscando ante todo es un medio que me permita procesar información, mejorar mis presentaciones, ordenar mis notas, en suma: una herramienta que ayude mi trabajo. Las características de mi necesidad de uso, me llevarán a exigir determinada velocidad de procesamiento, capacidad de memoria, definición del monitor, etc.

Todo esto es muy importante para mí, pero por sí sólo no será determinante de a quién se la compre, puesto que salvo que exista alguna exigencia técnica extraordinaria de mi parte, dentro de una misma banda de precios (lo que esté dispuesto a pagar), habrá un sinnúmero de fabricantes dispuestos a proveerme de sus productos, todos ellos *iguales*.

Por supuesto entonces, que necesitamos un análisis más profundo, un análisis planteado a nivel de lo que denominamos producto *perceptible* o ampliado.

Comenzaré a pensar en las garantías ofrecidas, el asesoramiento técnico que me brinden, la instalación, la entrega, el software que traiga incluido, la claridad de los manuales; valoraré especialmente los "obsequios" que me hagan (un mouse o un protector de pantalla), de la misma manera que cuestiones tales como la simpatía del vendedor o la calidad de la atención recibida.

Muy probablemente, ya ha esta altura habré tomado mi decisión de compra, también muy probablemente lo que más haya influido en ella sean aquellos factores "más lejanos" a lo puramente técnico (¡Así decidimos los seres humanos!) pero... Quizás aún tenga ante mí varias ofertas que juzgo como equivalentes, sin embargo finalmente término aceptando sólo una de ellas...

¿Que computadora compro? ¿Qué es lo que hace que *finalmente* prefiera la computadora "X" sobre la computadora "Y"? No sé... probablemente muchas cosas: la opinión de un amigo "entendido", algo que leí alguna vez pero no se muy bien donde, el hecho de creer que era mejor. Es difícil definirlo, fué un acto con una fuerte carga *emocional*, que se planteo a nivel de lo que podríamos denominar: producto *simbólico*.

Lo que compré, en definitiva es una **imagen**, algo que se encontraba arraigado en mi mente, que aunque ahora no pueda explicarlo, en el momento de la compra sentí como lo más "lógico" y natural: Es evidente, que la computadora "X" *es para mí mejor* que la "Y". Eso es **POSICIONAMIENTO**, el lugar que ocupa cada producto en la mente del consumidor y que guía sus decisiones de compra.

Que determinado producto sea el de "más alta calidad" o el de "más bajo precio" o el que "mejor rendimiento ofrece" o el que "mejor servicio de postventa posee", las más de las veces es algo que va más allá de lo que *efectivamente ese producto sea*, sino que fundamentalmente depende de la *percepción que tengamos sobre el mismo*.

La competencia comercial, no es una "batalla" de *productos físicos*, sino de percepciones. El mercado, no es otra cosa que la mente del consumidor.

Aquí entonces la coincidencia buscada: **a nivel simbólico, el producto representa la esencia del negocio.**

La *supervivencia* del negocio se apoya en dos factores: su rentabilidad y su posicionamiento.

Por supuesto, que los procesos de compra "reales" no son tan lineales ni sistemáticos como el que nos ha servido de ejemplo, pero si analizamos con espíritu crítico nuestras últimas decisiones de consumo, veremos que las mismas no se han caracterizado por su *extrema racionalidad*.

Se ha dicho muchas veces –casi como una *máxima popular*– que en los negocios "siempre hay que sacrificar algo para obtener algo", y esta filosofía tiene un sustento muy lógico en términos de lo que significa el posicionamiento.

Por masivo que se nos presente un mercado o por indiferenciado que se nos presente un producto, como ya se explicó en un capítulo anterior, no todos los consumidores "verán" en él las mismas *potencialidades como satisfactor de necesidades*. Además de cuestiones "obvias" como su edad, su sexo, su nivel de ingresos o su habitat, sobre los consumidores también pesan los elementos simbólicos: sus propias percepciones sobre el producto.

Analizando un determinado mercado a nivel global, veremos que se encuentran "grupos" de consumidores que operan aproximadamente con los mismos patrones de decisión respecto de la compra (poseen condiciones similares y comparten percepciones). Son los llamados **segmentos** del mercado (en algunas publicaciones, se utiliza la denominación "nicho", cuando se refieren a un segmento muy pequeño, donde los consumidores que lo integran son "casi" identificables individualmente).

Es muy difícil obtener un posicionamiento único y fuerte para *todo* el mercado, sólo se da en algunos mercados *reducidos* o para algunas empresas auténticamente "líderes), pero toda empresa, cualquiera sea su condición, debe *luchar* para obtener un posicionamiento que le garantice el liderazgo en "al menos un segmento" del mercado.

Quizás un poco salida de contexto, pero vale aquí la reflexión que una vez nos formuló un colega: "En todo mercado, cualquiera sea su condición particular o la situación del contexto, siempre habrá lugar para quienes verdaderamente sean líderes en calidad o líderes en precio". Una regla, que quizás parezca demasiado axiomática... pero créanos que la hemos comprobado infinidad de veces en la realidad.

Todo producto tiene su posicionamiento (favorable o desfavorable), obviamente no es algo que pueda dejarse librado al azar.

La empresa comienza a definir su posicionamiento desde la misma elección de su negocio y su definición (recuerda: necesidad–consumidor–mercado–ventaja competitiva), a partir de allí su acción cotidiana debe estar soportada por un conjunto de lineamientos estratégicos globales que sirvan como guía hacia el posicionamiento que se busca.

Esto es lo que Porter, a quien ya citáramos anteriormente, denomina **estrategia genérica**.

Adoptar una estrategia genérica es, en cierta medida, definir el enfoque que va a seguir la empresa en su búsqueda del liderazgo de un sector.

Existen dos grandes enfoques alternativos: la búsqueda del **liderazgo en costos** y la búsqueda del **liderazgo en diferenciación**; por supuesto, que estos enfoques pueden plantearse para **todo el mercado** o sólo para **un segmento de él**, con lo que de las distintas combinaciones podemos identificar cuatro tipos de estrategias genéricas.

El análisis de Porter, demuestra claramente los riesgos de lo que él llama "posicionamiento a la mitad", es decir la no adopción de una definición respecto de la estrategia genérica a adoptar

Hoy día, muchas empresas líderes han demostrado que este análisis no es tan *lineal*, que es posible obtener una competitividad sostenible a largo plazo, con una marcada diferenciación y una sólida posición de costos.

Pero que esto no nos confunda: en ningún caso esa "apetecible" posición fue alcanzada espontáneamente, sino que la misma fue operada a partir de una transición que implicó la consolidación de un determinado tipo de enfoque y a partir de allí en otro (un sólo paso por vez).

La adopción de una estrategia genérica, no es una cuestión de "capricho", depende fundamentalmente del tipo de ventajas competitivas que estemos en condiciones de generar y sostener en el tiempo.

Esto último es de vital importancia: Las ventajas competitivas, pueden generarse a partir de cualquier función de la empresa, pero pueden "desvanecerse" muy rápidamente si no se refuerzan en forma constante.

El tipo de decisiones y acciones que brindan consistencia a estrategias de liderazgo en diferenciación son aquellas que requieren fuerte habilidad en comercialización y en la ingeniería del producto, una estructura organizativa que garantice una prolija coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo de productos y marketing; y una cultura organizacional que cultive como valores la innovación y el desarrollo creativo de cada individuo. Se trata de crear una reputación empresaria de liderazgo tecnológico y de calidad.

En contrapartida, el sostenimiento de estrategias de liderazgo en costos, requieren de una política constante de inversiones de capital, estandarización de procesos y productos y un sistema que permita un rígido control de costos. La organización y

la responsabilidades aparecen marcadamente estructuradas, con una estricta supervisión de la mano de obra. La empresa apunta a una mejora constante de su eficiencia operativa y que esto se traduzca hacia el mercado en su política de precios.

La diferencia, debe permanecer clara y los puntos claves de cada enfoque deben ser conocidos y practicados por todos los integrantes de la empresa –principalmente por la dirección– a partir de allí, *la cosa no es difícil...* ¡Solo es una cuestión de coherencia!

• • •

Por esto último, es imprescindible que todo planteo de política de negocios que la empresa formule, contemple alternativas de "estrategias de evolución", es decir el enfoque que seguirá la empresa para orientar su crecimiento.

Entre el conjunto posible de alternativas de estrategias de expansión, la empresa dispone cuanto menos con tres líneas posibles de análisis:

a) Decisiones sobre la expansión en el ámbito producto-mercado
b) Decisiones sobre la expansión en la cadena de valor (integración-concentración)
c) Decisiones sobre la expansión a partir de alianzas y mecanismos de cooperación

Desde ya que no excluyente la combinación de decisiones de estos distintos niveles de análisis, pero lo ineludible es que cada unidad de negocios, tenga al menos una decisión prevista sobre su expansión futura.

En el primero de los terrenos mencionados, quizás algunos lectores tengan presentes el tradicional análisis de I. Ansoff que evalúa las opciones estratégicas de la empresa (su *vector de crecimiento*) a partir de una relación entre productos y mercados, actuales y/o nuevos en cada caso.

Bajo este enfoque, tenemos por ejemplo la decisión de buscar la expansión a partir de los productos y mercados actuales,

en otras palabras: vender más de los productos que actualmente tenemos al tipo de consumidor que habitualmente nos compra.

Esta alternativa, denominada por Ansoff **"penetración en el mercado"**, requiere de la preparación de la empresa para asumir una mayor orientación hacia la mejora del producto y el servicio, requiere de la planificación de una mayor "agresividad" en materia de promoción y ventas. El *ratio* que verifique el crecimiento de la participación en el mercado pasa a ser el indicador principal sobre la marcha de la marcha de la empresa.

Las estrategias de penetración son adecuadas para empresas cuyos productos sean "masivos" y las amenazas de sustitución tecnológica sean inexistentes o sumamente bajas.

Otra opción es la que se presenta en las estrategias denominadas **"desarrollo de mercados"** (nuestros actuales productos dirigidos a nuevos grupos de consumidores). En este caso, la empresa deberá considerar su capacidad para reelaborar y dotar de flexibilidad sus procesos de comercialización, a la vez de estar preparada para acondicionar su política de precios, aprovechando al máximo su *curva de experiencia*.

Este tipo de estrategias son adecuadas para productos "masivos", pero que conservan una reputación de *innovadores* o se encuentran en un sector en etapa de desarrollo: Desarrollar mercados es, en cierta medida, direccionar la acción empresaria hacia segmentos de "nuevos adoptadores" del producto.

En contrapartida, las estrategias de **"desarrollo de productos"** (*crear* nuevos productos para nuestros actuales clientes), implica concentrar las capacidades empresarias en los procesos de detección de nuevas necesidades, reforzando funciones tales como servicios a clientes, seguimiento de postventa e investigación de mercado, así como los procesos internos de investigación y desarrollo e ingeniería de producto.

El desarrollo de productos, es una estrategia apropiada para aquellas empresas cuyas categorías de productos son diferenciadas dentro de determinados segmentos, de alta tecnología con altas tasas de sustitución o se encuentran en sectores del mercado con rápida tendencia a la saturación.

Finalmente, dentro de este tipo de análisis, debemos considerar opciones de **diversificación** (el direccionamiento de nuevos productos a nuevos mercados). Es evidente que aquí el concepto clave es de *sinergia*, las capacidades de la empresa para potenciar sus recursos entre sí y aplicarlos productivamente a nuevas actividades. La empresa que apuesta a su diversificación, debe combinar el desarrollo de la efectividad de todas sus funciones en un único programa de mejora.

La diversificación es sumamente *tentadora* para aquellas empresas que han alcanzado un cierto grado de "éxito" en su actividad principal (desde ya que emprender un proceso de este tipo sin una base sólida anterior dada por la consolidación de al menos una unidad de negocio, conduce irremediablemente al fracaso empresario): disminuye los niveles de riesgo, potencia el desarrollo del portafolio de la empresa y crea interrelaciones estratégicas que pueden ser decisivas en la lucha competitiva.

Sin embargo, queremos advertir acerca de los riesgos que se corren cuando las decisiones de diversificación llevan el negocio "más allá" de las habilidades distintivas de la empresa, más allá, de lo que efectivamente la empresa está en condiciones de hacer.

El problema de la mayoría de las decisiones de diversificación, es que se toman sobre una base casi exclusivamente de raíz financiera y prevaleciendo estas sobre cuestiones de corte estratégico.

Hay diversificaciones que potencian recursos y otras que simplemente los dispersan. Estas últimas, sólo producen un efecto de debilitación en el portafolio y la posición competitiva de la empresa.

Un viejo adagio del saber popular, nos habla de la conveniencia de que los "zapateros se dediquen a sus zapatos"... probablemente en el terreno de los negocios un comportamiento de este tipo sea nocivo, pero por favor: salvo en casos excepcionales, tratemos de "no ir más allá de las medias".

Diversificarse dentro de lo conocido es el principio (ya lo mencionaba Tom Peters en "En búsqueda de la Excelencia") y lo conocido en este caso esta dado por el límite que naturalmente nos marcan las habilidades de la organización.

Como ya se mencionó, existen alternativas de expansión que pueden plantearse en el entorno de la cadena de valor de la actividad.

La disyuntiva básica en este terreno es si la empresa dirige su crecimiento hacia alternativas que impliquen su **integración** (sumando a su actividad negocios sobre los cuales hoy día la empresa es proveedora o cliente) o su **concentración** (*especializándose exclusivamente* en aquellos aspectos de su negocio actual en el que se concentran sus habilidades distintivas y "cediendo" el resto a terceros). Analicemos brevemente ambos posibles enfoques:

¿Que sucedería con la agencia de viajes que desarrollara su propia cadena de complejos turísticos? ¿O con la droguería que adquiriera un laboratorio que fabricara la mayor parte de las especialidades medicinales que requieren sus compradores? En ambos casos nos enfrentamos a hipotéticos casos de lo que Porter denomina "integración vertical" y cualquiera sea el mecanismo que se utiliza (adquisiciones, fusiones, alianzas con proveedores o compradores, o sencillamente la creación de un nuevo negocio), el movimiento es el mismo: la empresa incorpora a su actividad nuevos procesos que representan una etapa anterior o posterior de la cadena de agregación de valor del sector.

Los resultados que se buscan con una estrategia de este tipo son bastante evidentes: Obtener ventajas diferenciales a

partir de la estructura de costos, integrar procesos en forma más eficiente, crear una estructura de financiamiento más favorable que la de la competencia.

A consecuencia de esto –y como ocurre en la generalidad de las decisiones empresarias– hay que "sacrificar" algunas cosas: la empresa tiende a hacerse más rígida y en consecuencia bastante más lenta en la toma de decisiones y su capacidad de reacción a los cambios del contexto, es más vulnerable a los efectos de la sustitución tecnológica y aumenta en cierta medida el riesgo de su actividad, porque independientemente de lo que ocurra en el conjunto del sector, para la empresa sus *barreras de salida* crecen en forma sumamente acelerada.

Veamos un poco "el otro lado del mostrador":

¿Que ocurre con la fabrica de maquinas–herramientas que un día dice: "Ok, somos realmente buenos fabricando tornos, entonces por que no concentrar nuestros esfuerzos en mejorar cada vez más esto? ¿O de pronto, con aquel restaurante que asume que su fuerte son los mariscos y busca ser reconocido como el mejor en dichos platillos?

¿Ud. piensa que les iría mal?... Quizás sí, quizás no. Por supuesto que depende de muchas cosas, peor aquí también se obtendrán beneficios a cambio de sacrificar otras cosas: la empresa ganará especialización, obtendrá fuerte diferenciación a partir de sus marcas y se posicionará fuertemente en determinados sectores del mercado.

Integración y concentración, se convierten así en enfoques de crecimiento alternativos, que si los analizamos a nivel de cada unidad de negocio en forma independiente, resultan posturas antitéticas que obviamente están fuertemente condicionadas por el tipo de estrategia genérica que adopte el negocio y las habilidades distintivas centrales con que cuente la empresa.

Sí la empresa apunta su desarrollo estratégico en la búsqueda de un liderazgo en diferenciación y cuenta con las habilidades distintivas apropiadas, lo más probable es que una primera etapa de evolución requiera un enfoque de concentración que permita reforzar sus habilidades.

En contrapartida, la búsqueda de un liderazgo en costos como patrón estratégico, genera un terreno propicio para que la empresa optimice los beneficios de una estrategia de integración.

Por supuesto, que también tiene una fuerte incidencia en el análisis de esta problemática el estado de evolución en que se encuentre el sector industrial, aunque en estos casos el análisis puede no ser tan evidente y depender de la posición que ocupe la empresa en el mismo hasta el momento de iniciar la implementación de la estrategia evolutiva.

Como concepto general, resulta evidente que tanto un sector industrial "naciente" como un sector que ha alcanzado una etapa de declinación, no representan las condiciones propicias para el éxito de una estrategia de integración: el incremento del riesgo complica seriamente la gestión de la empresa, ya sea por la incertidumbre del inicio o por la necesidad de conservar condiciones para una rápida reconversión al final.

Un caso distinto es el que sucede en sectores que se encuentran en etapas de desarrollo o "madurez":

En el primero de los casos, una empresa puede requerir la concentración cuando lucha por el liderazgo con otras empresas orientadas hacia una política de costos y su soporte financiero la coloca en una situación de riesgo frente a una eventual "guerra de precios", pero cuando esta competencia se desarrolla en condiciones *equivalentes* a nivel de su estructura económica, una rápida integración puede ser imprescindible para ganar la participación en el mercado que le permita a la empresa llegar a la madurez del sector con una posición prevalente en la "cosecha" de utilidades.

Cuando ya finalmente el sector ha alcanzado una etapa de madurez, en la mayoría de las veces, las distintas empresas ya

han consolidado sus posiciones y lo más apropiado es resolver un proceso de concentración que permita adquirir capacidades para orientar una rápida conversión, sin embargo, para las empresas que todavía "vienen de atrás", una *integración tardía* (si se controla adecuadamente el riesgo) puede representar un interesante mecanismo para el incremento de sus márgenes.

Como vemos, el análisis integración–concentración es uno de los mas complejos en el terreno de la evolución estratégica, aunque en los últimos tiempos parece acentuarse (con resultados favorables) la tendencia hacia la concentración, mediante una agresiva política de "tercerizaciones", mediante la cual en muchos casos no sólo se refuerza el efecto positivo de la concentración, sino que a pesar del "sacrificio" económico que implica renunciar a la integración se obtienen igualmente ventajas diferenciales en costo.

Esto es posible a partir de la alteración de las relaciones fragmentación–concentración en términos de proveedores y compradores.

Finalmente, quisiéramos cerrar estas notas con un breve comentario sobre las decisiones que implican la evolución del negocio a partir de alianzas con terceros y distintas opciones de asociación.

Es indudable, que el alcance de este trabajo no permite un análisis lo suficientemente profundo para una temática tan amplia como esta (sobre la que, por otra parte, tanto se ha escrito últimamente): fusiones, joint-ventures, licencias y franquicias, acuerdos de co-marketing o co-distribución, investigación conjunta, tercerizaciones, etc.

El "menú" es amplio e implica una vasta variedad de cuestiones a nivel de compromiso patrimonial, importancia estratégica, identidad cultural, transferencia de tecnología, entre muchas otras cuestiones, pero en sustancia la base conceptual es la misma:

En un mercado crecientemente competitivo, existen dos grandes formas de ver a la "competencia": una de ellas es en forma *polarizadora* –"o ellos o nosotros"–; otra, en forma *integradora* –"podemos crecer juntos"–; lo cierto es que, enriqueciendo de alguna manera el análisis de Porter, debemos reconocer que en un sector industrial no sólo se encuentran presentes *fuerzas competitivas*, sino también *fuerzas asociativas*, potenciales aliados con los que fortalecer su posición en el mercado.

Una correcta política de alianzas potencia las habilidades distintivas de la empresa, creando sinergias positivas entre los recursos, mejorando la disponibilidad de capital de trabajo, permitiendo el acceso a mayores recursos o asociando *management*.

En contextos como los actuales, representan una fuente adicional de ventajas competitivas que no puede desperdiciarse. No pierda oportunidad de asignarle un lugar prioritario en su agenda...

Capítulo 6

FORMACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por Fernando Grosso

En general, cuando se evalúa la decisión de emprender un proceso de reconversión de una empresa, a partir de una reestructuración, reingeniería de procesos de negocio, programas de mejora de la calidad o similares, la dirección de la empresa se enfrenta a una gran incertidumbre respecto de un factor evidentemente crítico para el éxito del programa emprendido: **La reacción de la gente.**

Es saludable que esta inquietud se plantee; lo contrario, sería un grueso error: asumir que nuestros colaboradores no se involucrarán en el proceso, nos llevaría a la inmovilidad decisoria; pero restar importancia o tomar con liviandad en asunto, pensando que nuestra propia acción arrastrará el compromiso, sería cuanto menos "ingenuo", cuando no lisa y llanamente "suicida".

Una organización que desee promover una transformación de fondo, debe edificar como paso previo un genuino liderazgo gerencial; pero para que esto sea posible hay que desarrollar una transición que genere lo que denominamos un profundo **cambio cultural.**

De la misma manera que un ser humano posee su "propia cultura" (un conjunto de experiencia y vivencias que ha adquirido en su vida, aprendizajes, valores morales, etc.) y ésta condiciona sus actos en forma cotidiana, **las empresas también tienen su cultura**, es decir, una especial "forma de ser" colectiva que la distingue de todas las otras empresas, una suerte de "reglamento" no escrito pero conocido por todos.

La cultura se expresa en forma práctica, en los dichos y expresiones, en las creencias, en los actos inconscientes de la gente, frente a toda situación laboral que no esté escrita: que la gente piense que en la empresa "cada uno tira para su lado", "que a los dueños lo único que le interesa es hacer plata", "que solo llegan a jefes los 'chupamedias' y los que 'serruchan' a sus compañeros", "que el único que nos defiende es el sindicato", "que si nos quedamos despues de hora, perjudicamos a los otros compañeros", "que todo cambio es para peor y para que vamos a cambiar si así estamos bien", son claras expresiones de una formación cultural.

De la misma manera, son expresiones culturales, que la gente piense que "si mejora la situación de la empresa, nos conviene a todos", "no cuesta nada hacer las cosas bien", "el cliente es realmente lo más importante", "no le voy a hacer a otros, lo que no me gusta que me hagan a mí", "si todos trabajamos por el mismo objetivo, se alcanza más fácil", etc.

Vemos así que hay **expresiones culturales que son positivas** (facilitan el trabajo, crean un mejor clima, agregan valor al proceso productivo, disminuyen los costos, etc.) y **otras que son marcadamente negativas** (fomentan el egoísmo, la falta de responsabilidad, la despreocupación, el enfrentamiento trabajador–empresario, etc.), lo cierto es que en algún momento unas prevalecen por sobre las otras y **conforman un tipo particular de comportamiento que engloba a la mayoría de los miembros de la empresa** (se arraiga con firmeza en los más antiguos y se traslada muy rápidamente a los nuevos).

¿Por qué se forma un determinado tipo de cultura organizacional? Encontrar una respuesta respecto del origen es sumamente complejo, como ya se dijo, la cosa pasa principalmente por un efecto de **acumulación** (de experiencias, aprendizajes, etc.), al cual no es ajeno (por acción o por omisión) el **comportamiento de la dirección de la empresa.**

Salvo casos excepcionalmente particulares, el comportamiento de un grupo humano, es fiel reflejo, de lo que es o ha

sido, el comportamiento de quienes han tenido responsabilidades de conducción sobre el mismo.

Pero no es necesario una aguda revisión o descarnada autocrítica sobre esta cuestión. Es un excelente inicio, **diagnosticar acertadamente el estadio cultural** en que se encuentra la empresa, tener un claro reconocimiento acerca de la **incidencia que tiene la actitud de los directivos en el proceso de cambio**, y por sobre todo, **tener un plan claro y explícito para hacerlo.**

La formación de la cultura organizacional

Podríamos decir que desde el mismo momento que nace la empresa, queda constituido el embrión de lo que será su cultura corporativa y dicho génesis se encuentra en los valores y comportamientos de su fundador, que indudablemente imprime al desarrollo del negocio su particular "forma de ser" y de ver las cosas.

El crecimiento de la empresa en sus primeras etapas va consolidando este primigenio conjunto de valores, puesto que en forma casi natural la incorporación de personas a la empresa se va produciendo a partir del "filtro" que significa la comunidad de valores con el fundador, que interviene en forma personal en la selección de todos y cada uno de sus nuevos empleados.

Esta situación hace que en la medida en que la empresa tenga permanencia en el tiempo, el conjunto de empleados más antiguos de la misma y aquellos que más cercanos se encuentran al fundador formen un grupo de tradiciones bien arraigadas que representa el signo distintivo de la forma de ser colectiva. Esto es lo que habitualmente llamamos **NÚCLEO** de la cultura empresarial y es el aspecto más inmutable a lo largo de la vida de la empresa.

Las personas que forman parte de este núcleo cultural (como dijimos anteriormente, usualmente sus fundadores y la gente

"de confianza" de los mismos, cualquiera que sean las posiciones que ocupen en la escala jerárquica) acumulan el mayor poder real dentro de la organización, por lo que en términos de la dinámica del fenómeno y los canales de influencia los denominaremos también **COALICIÓN DOMINANTE.**

Una primera idea, que vale la pena incorporar entonces en este punto, respecto de las transformaciones culturales es: Todo cambio profundo de la cultura de una organización, implica ante todo el desplazamiento de la coalición dominante (proceso que habitualmente observamos en el terreno empresarial cuando se produce una fusión o una adquisición agresiva)

Una vez que la organización ha adquirido un determinado tamaño o el negocio ha tomado determinada complejidad, comienza paulatinamente a dispersarse la congruencia absoluta del núcleo de valores. Esto es comprensible: la intervención del grupo fundador en la incorporación de nuevos colaboradores ya no es permanente ni directa y si bien los nuevos participantes comparten el "trazo grueso" de los valores corporativos, sus ideas y comportamientos comienzan a aportar matices en torno a los mismos. Comienza allí a formarse lo que llamamos **PERIFERIA** cultural.

La periferia de la cultura de una empresa es sumamente dinámica y cambia permanentemente (de hecho cada movilidad de personal que se da –ingresos y egresos– produce modificaciones). Muchos de estos cambios son imperceptibles, ya que dependen de la influencia y poder relativo que puedan acumular los sujetos implicados, pero su efecto en el tiempo es importante.

De allí que muchas veces, la empresa puede impulsar cambios culturales más o menos profundos a partir de regular los ingresos y egresos de personal de acuerdo a determinados parámetros.

Pero el comportamiento de la periferia cultural no es uniforme, existe otro fenómeno que debemos considerar para comprender la total dimensión de la misma: la gente no se comporta aisladamente en los agregados sociales. El natural espíritu gregario de las personas tiende a que las mismas se reúnan en grupos (convalidados o no formalmente) y a partir de ellos desarrollen patrones culturales específicos de las vivencias compartidas. Esto es lo que llamamos **SUBCULTURAS.**

"Los de finanzas", "los del 4to piso", "los de la sucursal norte", "o los del equipo de fútbol de la empresa"... todos forman parte de una subcultura y ellas tienen distinto nivel de incidencia e importancia en el funcionamiento de la empresa de acuerdo a las circunstancias y las etapas de vida de la misma.

Muchas organizaciones, se ven obligadas a emprender un proceso de transformación cultural profundo, cuando alguna de las subculturas ha arraigado tanto su modelo de valores que el mismo termina prevaleciendo sobre los valores centrales en aspectos críticos del desempeño. También es cierto que muchas veces, la necesidad de recambio de la coalición dominante se facilita cuando podemos tomar como "cabecera" alguna subcultura vigorosa que representa el nuevo modelo organizacional que se trata de impulsar.

Un elemento de ineludible análisis en consecuencia es el funcionamiento político de las subculturas, puesto que como hemos visto las mismas pueden ser decisivas en la evolución de la organización.

Ningún grupo humano se comporta como una organización "horizontal", no importa el grado de informalidad que tenga siempre va a existir en el mismo una jerarquía implícita, es decir personas con mayor influencia y en consecuencia, poder real que el resto. **REFERENTES** o líderes naturales de esos entornos culturales, cuyo comportamiento y acciones son determinantes para el conjunto del grupo.

Una pista adicional: esta claro entonces, que si queremos operar sobre la transformación de una subcultura o sobre el comportamiento práctico de los integrantes de un determinado

grupo, debemos actuar sobre el comportamiento de los referentes de dichos grupos.

Finalmente, para completar nuestro análisis sobre los factores intervinientes, debemos considerar que los referentes de las distintas subculturas no se comportan en forma aislada, sino que se vinculan entre ellos tejiendo "alianzas" y se asocian en conflictos entre los distintos tejidos de alianzas. Forman, en otras palabras, **REDES DE PODER** que representan el trasfondo de la lucha política que se manifiesta en toda organización. Las llamamos también **COALICIONES SECUNDARIAS.**

Cualquier intención de transformación cultural de una empresa, debe en consecuencia partir de la lectura de este mapa descrito: Núcleo, coalición dominante, periferia, subculturas, referentes, redes de poder, coaliciones secundarias... se constituyen en una lectura obligada para todo agente promotor del cambio.

La transformación de la cultura organizacional

La necesidad de la transformación cultural de la empresa surge como lógica consecuencia de una lectura inequívoca en torno a la incapacidad de la organización de adaptarse a las necesidades del contexto y los requerimientos de una nueva estrategia de negocios.

Como anticipábamos en párrafos anteriores, muchas veces es el propio núcleo de valores corporativos el que requiere el remozamiento (lo que implica un desplazamiento de la coalición dominante) y otras simplemente se trata de desarraigar valores nocivos que se han impulsado a partir de algunas de las subculturas.

Cualquiera que sea la circunstancia el proceso es trabajoso y demanda de esfuerzos consecuentes y tiempo aplicado: hay que instalar nuevos valores, crear rituales que los sostengan, establecer reglas de comportamiento, etc. Y esto desde ya que no se efectúa a partir de una reglamentación formal.

El obstáculo más claro que deberemos afrontar tiene que ver con el siempre mencionado fenómeno de la **RESISTENCIA AL CAMBIO.**

La resistencia al cambio es un fenómeno natural que no puede eludirse y exige un dominio depurado de las artes de la conducción: su eficaz tratamiento condiciona el éxito de todo proceso de transformación que se impulse.

En el plano organizacional es necesario que distingamos dos tipos diferentes de resistencia al cambio, que a los efectos de este trabajo denominaremos:

- *Resistencia política*: de carácter deliberado, surgida de acciones concientes de individuos que traban el proceso de cambio para proteger intereses personales.
- *Resistencia social*: no volitiva, surge de acciones no concientes de individuos que traban el proceso de cambio como consecuencia de sus miedos naturales (los que todos los seres humanos tenemos).

La resistencia política se encarna habitualmente en aquellas coaliciones de poder que serán desplazadas a partir del proceso de cambio.

La resistencia social es un fenómeno mucho más extendido que cruza trasversalmente los distintos estratos organizacionales.

Desde ya que ambos fenómenos deben ser abordados con idéntica seriedad para llevar a buen término el proceso, pero debemos ser especialmente cuidadosos en dos aspectos:

- No podemos tratar de la misma manera ambos fenómenos
- Primero debemos resolver los problemas políticos y luego emprender el trabajo sobre lo social, ya que sin solucionar los primeros todo el accionar se hará más dificultoso.

La resistencia política, valga la redundancia, requerirá de un tratamiento esencialmente político, es decir alterar las relaciones de poder existentes. La acción debe ser rápida y lo menos cruenta posible dentro de la firmeza que exige este tipo de decisiones.

Algunos movimientos clásicos de este tipo de acciones son por ejemplo: el aislamiento o desplazamiento a áreas marginales de "individuos-problema", las negociaciones de nuevos espacios, retiros anticipados o sencillamente desvinculaciones selectivas de la empresa.

El orden en que las mencionamos no es casual y como el lector advertirá las mismas están enunciadas en una suerte de escala gradual de conflictividad, apoyando una de las premisas que ya mencionáramos anteriormente: cuando menos traumáticas sean las decisiones, más fortalecidos saldrán los actores del proceso a la vista del conjunto del tejido organizacional (claramente sensible en estas circunstancias).

Hemos observado empíricamente que usualmente todo proceso de cambio tiene una primera etapa en la cual más allá de las resistencias se genera en el ánimo de las personas una verdadera "revolución de expectativas" que las hace proclives a aceptar determinadas circunstancias de mejor manera que en otras etapas más avanzadas (las resistencias más fuertes emergen posteriormente).

Este es el momento de tomar este tipo de decisiones (más adelante será tarde). Desde ya que cada organización es distinta y cada proceso de cambio cultural en consecuencia tiene sus propias particularidades, pero habitualmente dentro de los primeros meses del proceso hay que disparar estas decisiones y dejar preparado el terreno para comenzar a operar con el otro tipo de resistencia que mencionáramos, que implicará un trabajo más armonioso y extendido en el tiempo.

El problema de la resistencia social, esta más vinculado con la gestión del proceso de cambio en sí mismo y las herramientas primarias para trabajar sobre la misma están vinculadas a la política comunicacional de la empresa, los procesos formativos que la misma brinde a sus colaboradores y el ambiente motivacional que sea capaz de crear. Fundamentalmente, el clima interno y directamente vinculado con esta cuestión el liderazgo del proceso.

La principal cuestión a atender está obviamente vinculada con los "miedos" de las personas y lo que podemos hacer para mitigar los mismos, transmitiéndoles seguridad y regenerando su autoconfianza.

Tener miedo ante algo, es esencialmente humano. Todos tenemos miedos y estos temores afectan nuestros actos y conductas.

Un ámbito laboral está plagado de miedos (al desempleo, a la humillación, a la falta de pertenencia, a la frustración, etc.). En toda relación jerárquica estos miedos se acrecientan en forma sumamente peligrosa.

Que quién dirige acreciente los miedos de sus colaboradores en forma inconsciente es casi inevitable (aunque es sano tomar la mayor cantidad de recaudos para que los efectos negativos se minimicen), que lo haga en forma consciente es una estupidez y la demostración más cabal de su incompetencia.

Pensemos por un instante como reaccionamos todos nosotros cuando algo nos produce temor:

Sujeto a las características de la personalidad de cada uno y el riesgo percibido ante la situación tenemos cuanto menos tres grandes actitudes:

a) Huimos
b) Agredimos
c) Nos paralizamos

Esto es casi un comportamiento instintivo que todos nosotros seguramente habremos adoptado ante distintas circunstancias de nuestras vidas, pero veamos específicamente como impactan estos comportamientos específicos en el ámbito laboral y que connotaciones arrastran:

a) Huimos: No aceptamos, negamos, esquivamos la tarea, tratamos de "zafar", "pasamos la pelota", nos hacemos los distraídos, esperamos que pase...

b) Agredimos: Reaccionamos, generamos conflictos, trasladamos culpas a otros, hacemos "camarillas", abusamos de los canales informales...

c) Nos paralizamos: Hacemos lo mínimo e imprescindible, desechamos toda iniciativa, no nos "jugamos", no innovamos, evitamos tomar decisiones...

No caben dudas que un ambiente regido por el temor, es un ambiente en el que las personas disminuyen constantemente su rendimiento, las políticas pierden consistencia y los objetivos se suboptimizan.

Los miedos de los colaboradores, son los peores enemigos del éxito de un proceso de cambio.

El proceso de cambio no se desarrollará en forma sincrónica en toda la organización y debemos aprender a convivir con desfasajes que se producirán entre áreas y sectores más avanzados y otros que demorarán más en acoplarse a las nuevas normas.

La evolución de una organización dentro de un proceso de cambio está fuertemente condicionada por el avance en el grado de madurez de los distintos grupos que intervienen en ella.

En general, se advierte que durante un proceso de cambio dado en una organización durante, los primeros tiempos de desarrollo del mismo se generan resultados positivos que tienen que ver con una mejora generalizada del desempeño motivada por un alto nivel de expectativas.

Al cabo de un tiempo, se observa un cierto "estancamiento" y una *baja de la moral colectiva* que es algo totalmente normal y puede interpretarse a partir de distintos factores: una sobreexpectativa inicial de la gente, las naturales contramarchas de un proceso de este tipo, los necesarios tiempos de ajuste de las mejoras impulsadas, etc.

El "estado de ánimo" de los grupos intervinientes acompaña este proceso (también tiene que ver con la ya mencionada *madurez*).

La madurez de un grupo de trabajo respecto de un proceso de cambio organizacional se evalúa a partir del grado de comprensión y asimilación de dicho grupo con los objetivos corporativos, su involucración en la estrategia de la empresa, su capacidad para desempeñarse autónomamente y resolver problemas en equipo.

En la evolución de un grupo hacia ese estado que denominamos *madurez* se atraviesan distintas etapas: una primera etapa, de expectativa donde el grupo es sumamente receptivo, entiende claramente las consignas y se siente movilizado por ellas, aunque no termina de comprender cual es el rol que le cabe dentro de las mismas, si hiciéramos la analogía con el proceso evolutivo del ser humano diríamos que el grupo se encuentra en su *niñez*: Es permeable, se identifica con las "grandes aventuras" en forma creativa y positiva, aunque por momentos requiere de mucha atención, guía y orientación.

En una segunda etapa, el grupo llega a su *adolescencia*: No tiene dudas respecto de lo que se espera de él, pero se siente insatisfecho con las cosas que recibe para poder cumplir su rol, es un momento de rebeldías y conflictos, todos los problemas –aún los más simples– son vividos como verdaderas "tragedias" y por supuesto que las tendencias "extrapunitivas" (lo que a mí me pasa siempre es culpa de otro) alcanzan sus más altos límites.

Superada la *traumática* adolescencia, el grupo entre en una transición que podríamos definir como "primera juventud": los conflictos tienden a minimizarse, paulatinamente los roles quedan mucho más claramente definidos y se toma conciencia que la solución de los "problemas" depende fundamentalmente de lo que cada uno haga por ello. Se aprende a separar muy claramente lo verdaderamente importante de lo trivial.

Finalmente, se alcanza la "madurez", caracterizada fundamentalmente por la autonomía en el desempeño y la capacidad de solucionar por sí mismo sus problemas y producir las mejoras necesarias para incrementar en forma continua el desempeño.

En una organización que se encuentre en un proceso de cambio, difícilmente todos los grupos se encuentren en la mismas etapa de evolución hacia su madurez: lo común es que entre los grupos más avanzados y los más retrasados haya una o dos etapas de diferencia.

En todo proceso de evolución grupal, el comportamiento colectivo se encuentra fuertemente condicionado por determinados comportamientos individuales, fundamentalmente el de aquellas personas que pueden influir sobre los otros (¿Líderes?) en forma positiva o negativa.

Estos "líderes naturales" pueden actuar como *anclaje* (retrasando al grupo en su evolución) o como *catalizador* (acelerando los procesos evolutivos del grupo). Desde ya que la dirección debe apoyar fuertemente la acción de los individuos *catalizadores*, facilitando su desarrollo e integrándolos a pleno en la "masa crítica" del proceso de cambio. La actitud a desarrollar respecto de los individuos *ancla* dependerá fundamentalmente del estadio colectivo de desarrollo de la organización y, por supuesto, de que tan nocivas se transformen sus influencias en terreno de los conflictos que se generen (las facetas más perjudiciales en este terreno son la "mala onda", la queja sistemática, la resistencia extrema a la autoridad, el fomento de la desunión entre distintas áreas operacionales, y en general toda actitud que lesione la convivencia).

Frente a las situaciones de conflicto derivadas de la acción de individuos *ancla* en determinados grupos, si el saldo organizacional es positivo, es conveniente dejar correr los "procesos naturales" de evolución, asumiendo que si el "individuo problema" persiste en su actitud, el propio grupo terminará excluyéndolo, pero si se percibe que el grupo en su conjunto adquiere un perfil negativo que tiende a ser irrecuperable o por su carácter estratégico el grupo en cuestión afecta a *todo* el proceso organizacional la acción gerencial deberá ser inmediata, rápida y de total firmeza.

De todas maneras, cualquiera sea la situación del grupo y de los individuos que intervienen en él, será decididamente insustituible la labor gerencial y de supervisión en la conducción efectiva del proceso grupal, desarrollando un liderazgo genuino que *facilite* la evolución.

FACILITAR (como ya lo expusiéramos con anterioridad) es la palabra clave en materia de conducción efectiva. Que implica cumplir con un rol "facilitador" respecto de un grupo: básicamente, centrar a la atención en algunos aspectos claves de carácter relacional:

- Ser un eficaz transmisor de la visión corporativa (debiendo ser recurrente en esto)
- Mediar en los conflictos en forma positiva
- Ahuyentar las "malas ondas" (aportar buen humor al ambiente de trabajo)
- Garantizar "reglas de juego" claras
- Ser receptivo de los problemas personales de cada individuo y contener los mismos
- Impulsar el crecimiento personal y profesional de cada integrante del grupo a partir del entrenamiento.

La implementación del cambio cultural

Por supuesto, que el proceso no es tan sencillo y requiere afrontar una serie de obstáculos y restricciones:

- el problema de la **falta de credibilidad** de la dirección (máxime cuando con anterioridad ha emprendido procesos similares que han fracasado)
- el problema de una **fuerte presencia sindical** que ve afectada su cuota de poder y comienza a bloquear el proceso de concientización de los individuos.
- el problema de la **apatía originada en la falta de participación**, cuando la gente está acostumbrada a "recibir todo ya digerido", no opina y desconfía de cuando se pide su opinión.

• el problema de la **falta de compromiso de la dirección**, puesto que el liderazgo necesario en estas instancias, se ejerce fundamentalmente a partir del ejemplo y construir este ejemplo... requiere sacrificio.

• el problema de la **falta de disciplina estratégica**, puesto que debemos asumir que estos procesos también son "acumulativos" y en consecuencia la constancia y la coherencia de cada acción emprendida es crítica.

La superación de estas restricciones requiere de un proceso político de fortalecimiento de la dirección que se apoya en un conjunto de factores tales como:

• Un ajustado **planeamiento**, que asigne con claridad responsabilidades y roles a cumplir, acciones prácticas y decisiones a tomar.

• Un proceso de **negociación** conducido eficazmente, que permita incrementar en forma permanente lo que llamamos "masa crítica" del cambio (número de adeptos o individuos comprometidos con el plan a seguir).

• Un adecuado entrenamiento en materia de **práctica del liderazgo** por parte de la dirección que le permita a sus miembros manejar adecuadamente todo un conjunto de "símbolos" y "señales" en sus decisiones y actitudes cotidianas.

• Una constante utilización de técnicas de **dinámica grupal**, que fomente la participación de la gente, alterando las habituales relaciones de poder informal, haciendo foco en el equipo de trabajo y no en determinados individuos.

El valor de la **intervención externa** (asesoramiento, asistencia técnica, consultoría) se fundamenta en la capacidad para incorporar nuevas y apropiadas técnicas de gestión en esta materia, a la vez de "sacudir la modorra" de las habituales relaciones organizacionales, sembrando el terreno para el cambio, a partir de una "revolución de expectativas" que naturalmente se genera con este tipo de participaciones.

Pero como permanentemente insistimos en este tipo de cuestiones, la garantía de concreción de los logros buscados, se asienta en la capacidad de gestión y en la **disciplina estratégica** de la alta dirección.

Administrar el cambio es, ante todo, administrar sus transiciones y su devenir es un constante flujo de situaciones caóticas enlazadas por estados temporarios de un orden que dispara sus propiedades entrópicas en cada decisión que se toma.

Administrar las transiciones y el devenir del cambio requiere el dominio de una base conceptual de vasta profundidad ideológica y de creciente complejidad a lo largo del tiempo.

Un proceso de cambio organizacional, es en definitiva el tránsito habitual de la dinámica empresaria en su camino de crecimiento, para muchas empresas este proceso natural puede ser lo suficientemente traumático como para llevarlas indefectiblemente a su desaparición. Para otras se constituye en la forma habitual de crecer y perdurar.

La diferencia entre unas y otras no es ni sutil ni azarosa: se emparenta con modelos de conducción y la vigencia de un auténtico liderazgo gerencial.

Capítulo 7

DE ADIOSES Y BIENVENIDAS

Liderazgo del Cambio Trascendental

Por Jorge Mansilla

Desde siempre hemos dicho que el "universo organizacional" y el estudio de las empresas y el modo en que las mismas son concebidas, lideradas, dirigidas y gestionadas, puede representar un verdadero ***viaje de aventuras***: *con misterios, sorpresas y otros condimentos* que se acercan asintóticamente y, en ciertas ocasiones cruzan, el límite de la ficción y lo "razonable". Decimos esto pues, éste, que hemos llamado universo organizacional, implica y conlleva en su tratamiento y análisis, una complejidad decididamente inabarcable para el ser humano o cualquier actividad de investigación e indagación que éste encare, por dos cuestiones principales:

a) En el estudio de la conocida como "Ciencia de la Administración" *(más allá que compartamos o no este rótulo, de hecho no lo hacemos)*, se pueden hallar y están presentes una serie de conocimientos, conceptos y elementos teóricos y prácticos que pertenecen a un gran número de disciplinas y otros campos del saber, que, no solo actúan como complementarias, sino que cada vez con mayor atino, podemos decir que el Management o "Saber Empresarial" puede definirse y tiene su génesis a partir del agregado y la simbiosis de otras ciencias y de conocimientos de distinta naturaleza.

b) Complementando lo dicho anteriormente, deberíamos refinar aún más la caracterización que estamos ensayando sobre el Management, diciendo que, no solo éste se conforma a partir del agregado de conocimientos y distintas ramas del saber, sino que, en el estudio de lo

organizacional, todos estos "ingredientes" se *"mezclan, licuan, revuelven y se integran en un matraz"* que da como resultado un "sistema" único y distinto a cualquier otra disciplina.

Vemos entonces, *y seguramente así debe ya saberlo usted, razón por lo cual pedimos perdón por el abuso de su paciencia,* que el estudio de las realidades empresariales representa una verdadera "Odisea", tanto por el número de variables a contemplar (Multiplicidad Hard), así como por las indescifrables relaciones y el entretejido que une a las mismas (Complejidad Soft); por todo ello creemos indispensable definir claramente cuales son los alcances, y por lo tanto, las limitaciones del trabajo que el lector esta comenzando a recorrer.

En el presente escrito realizaremos, o por lo menos esa es nuestra intención, un **análisis de los escenarios y "coreografías" de negocios actuales y futuros**, para devenir luego en lo que será el *core* mismo de nuestro trabajo:

la **necesidad**, como concepto muy diferente al de "opción", de **asegurar un equilibrio dinámico y homeostasis permanente entre organización y entorno o ecosistema organizacional**, produciendo con tal objetivo los cambios, *evolutivos*, pero principalmente *revolucionarios y disruptivos*, los que aquí llamaremos, **cambios trascendentales**, contando como herramienta clave e imprescindible para ello, con la labor de liderazgo y conducción que deben realizar los integrantes de la cumbre estratégica de toda organización, todo esto, siempre y cuando lo que se pretenda sea la perdurabilidad, el crecimiento en el largo plazo, la creación de valor y el aumento de la competitividad de dicha organización.

Si estos *(perdurabilidad, creación de valor, crecimiento y competitividad)*, estimado lector, no son los elementos que lo trasforman en un "paranoico", si usted cree que como decía Keynes en el largo plazo estamos todos muertos... **este escrito no es para usted.**

Lo esencial, es invisible a los ojos.

Si algo nos han enseñado los tiempos y acontecimientos actuales es que si bien hay "cosas" que se desenvuelven de forma muy lenta, "cosas" que no pueden ser previstas, "cosas" cuyos efectos son desconocidos, "cosas" que no podemos percibir... **esas "cosas" que no pueden ser vistas, están allí.**

Esto es lo que sucede con el cambio. El cambio no es un evento. Aunque nuestra naturaleza humana nos ofrezca y tiente con esta "fruta prohibida", el hecho de aseverar que *"el cambio se ha producido"*, es negar la propia esencia de este fenómeno. En contraposición a esto, el comportamiento del mismo respeta las características de un **proceso**; más no solo eso, sino que este proceso, como conjunto coherente y eslabonado de etapas, es continuo, permanente, perenne, **INFINITO**.

Nos preguntamos entonces: cual es el efecto de tal circunstancia en el mundo de los negocios.

La respuesta con la cual hemos logrado un mayor consenso, aunque este nunca es totalizador, y damos gracias que así lo sea, pues sabemos que es en la fricción de la discusión donde surge la chispa de la verdad, es que el cambio continuo tilda y estigmatiza a los escenarios actuales con las siguientes características:

Turbulencia: lo inesperado es la regla. Ya no debemos preguntarnos si sucederá algo que no hayamos planeado o contemplado, el interrogante correcto es y será: ***cuando, donde y como ???***

Complejidad: las organizaciones y los contextos empresariales son y respetan las reglas de un **gran sistema**, todo es parte de un gran todo y aquellos que no logren desarrollar la visión sistémica, "la Quinta Disciplina", solo pasarán a engrosar, la ya abultada tasa de mortalidad empresaria.

Inestabilidad: como escucháramos alguna vez: *"...todo concluye al fin, nada puede escapar, todo tiene un final, todo termi-*

na...". Los negocios en la actualidad se ciñen cada vez más a lo que Andy Grove, ex ceo de Intel, llamase el "Advenimiento de la era caórdica, la era del caos, la era del cambio continuo", en la cual no solo los productos ven dramáticamente acortado su ciclo de vida, sino lo que es mucho más crítico aún, la longevidad de los conocimientos y paradigmas más profundos cada vez es menor.

Acerca del futuro...

No existe dato o evidencia alguna que indique o deje ver la posibilidad de que este fenómeno cese o se atenúe en tiempos por venir. No sabemos como será el futuro, ni podemos brindar aquí una **cartografía precisa**, pero si estamos en condiciones de mencionar algunas ideas, que actuarán como **brújula** en este viaje hacia el futuro:

- **más turbulencia,**
- **mayor complejidad,**
- **acrecentamientos de los niveles de inestabilidad.**

Factores como los avances tecnológicos en genética, el agotamiento de las fuentes tradicionales de energía, la mayor conciencia ecológica, el aislamiento producido por la inseguridad, las aproximaciones a posibilidades, o mejor dicho realidades como la clonación y la búsqueda de elíxires de la vida eterna están poniendo en jaque nuestros modelos mentales más arraigados y están gestando poco a poco una nueva realidad, un nuevo ordenamiento...**un mundo nuevo y desconocido**... un mundo que se presenta, como nunca, hospitalario para revolucionarios, agitadores y desestabilizadores del status quo.

LO QUE PERMANECE EN LO QUE DEVIENE, ES EL DEVENIR

Es todo esto un dato desalentador...*quizás.* Sin embargo, como hemos sostenido en distintos encuentros con estudiantes

y colegas, la realidad nos enfrenta con distintas circunstancias y problemáticas, nos hace topar con situaciones por las cuales podemos: paralizarnos e incluso *"angustiarnos",* o a las cuales podemos dar respuesta y tratamiento. Como inmortalizase alguna vez uno de los grandes mentores que he tenido y tengo:

"...ante la realidad uno puede tomar dos y solo dos posturas: uno puede deprimirse o puede actuar, uno puede enfermarse o construir su sueño... ***personalmente prefiero la estrategia al diván*".**

El camino hacia el cambio trascendental efectivo

En pasajes anteriores hemos introducido el concepto de **cambio trascendental.** Creemos que es este el momento para realizar algunas observaciones que serán de gran utilidad a la hora de facilitar la comprensión de los conceptos e ideas que serán vertidos posteriormente.

Existen dos grandes tipologías o naturalezas de vectores de cambio a los cuales podemos hacer referencia; por un lado encontramos los **cambios coyunturales** y por el otro, lo que hemos dado en llamar **tendencias de cambio estructural.**

1. Los cambios coyunturales son modificaciones menores o "movimientos" que sufre un sector industrial, país o región y que traen consigo la alteración de determinadas variables y la forma de hacer negocios del ámbito específico en el cual se gestan y sus efectos se circunscriben a tales fronteras (aunque esto es cada vez más complejo de mensurar).

2. Las tendencias de cambio estructural por su lado, son vectores o movimientos continuos, graduales y subterráneos, que engendran verdaderas revoluciones, puntos de inflexión y quiebres en las realidades y modelos mentales, y que producen cambios abruptos y violentos en todos los mercados e industrias, teniendo impacto global y permanente.

Mientras que los cambios coyunturales producen cambios en la forma y las reglas de un juego, los cambios estructurales, cambian el juego mismo.

Cada una de estas tipologías de cambio tienen su correlato o acción adaptativa requerida que debe ser encarada por parte de una organización de manera proactiva e inmediata, si pretende asegurar su supervivencia.

EL **CAMBIO TRASCENDENTAL** ES AL **CAMBIO ESTRUCTURAL**, LO QUE EL **TRATAMIENTO MÉDICO** ES AL **DIAGNÓSTICO**

En los pasajes siguientes abordaremos la problemática, *o más precisamente*, el **gran desafío** *(Odisea, creemos haber dicho)*, que encaran las empresas en momentos de profundas crisis ambientales, que las obliga a emprender, ***a partir de "ayer"***, procesos de trasformación organizacional muy profundos, de horizontes muy lejanos y con destinos tan disímiles y diametralmente opuestos como la supervivencia y el éxito, como "el destierro" de mercado definitivo.

Algunos claros ejemplos de cambios trascendentales que puede encarar una organización son:

- *Cambios Culturales*
- *Replanteamientos de Estrategia*
- *Fusiones y Adquisiciones*
- *Procesos de Reingeniería*

Un camino lleno de "Adioses" y "Bienvenidas"

En escenarios y contextos como los actuales, *recordemos: turbulencia, complejidad e inestabilidad intensas y omnipresentes*, y , juegos con reglas tan cambiantes como el que configuran los negocios de estos tiempos, el éxito y la perdurabilidad empresaria se vincula y relaciona cada vez más intensa y directamente con la capacidad de cambiar.

La capacidad de cambiar de una organización, no es otra cosa que, que tan capaz es de adaptarse a nuevas circunstancias y factores ambientales, dando repuestas creativas e innovadoras a dichos estímulos; **ergo la capacidad de cambiar de una organización no es más que su capacidad y competencia para aprender**; la capacidad organizacional de aprendizaje no es otra cosa que la sumatoria y el efecto sinérgico que produzcan al combinarse, las capacidades de aprendizaje grupal e individual de las personas que la conforman (*he aquí una manifestación más de lo critico de los recursos humanos para las organizaciones)*.

Cambio es Aprendizaje. Cambiar es Aprender.

Ahora bien, una de las grandes lecciones y conclusiones a las cuales han arribado los grandes gurues y expertos en el campo del Aprendizaje Organizacional, es que, en materia de aprendizaje lo más sano, incluso antes de adquirir nuevos conocimientos o habilidades, es **dejar atrás y abandonar modelos mentales, paradigmas y supuestos, que si bien, no podríamos tildar de equivocados, en determinadas ocasiones y escenarios actúan como verdaderos y poderosos frenos y condicionantes a nuestra capacidad para actuar eficaz y eficientemente**. Decimos esto pues partiendo de la base que el *expertise* y capacidades de una persona conforman un todo indisoluble que se comporta como un sistema, cada nuevo conocimiento o elemento cognoscitivo debe, para ser "aprehendido", contextualizarse, encastrar, armonizar y "buscar su lugar" en ese gran sistema que es nuestra mente. Es así que resulta imprescindible para el aprendizaje y la absorción y producción de "nuevos conocimientos", la purga o katarsis de conocimientos anteriores y hoy en día obsoletos.

El filósofo griego Antístenes, discípulo de Sócrates y fundador de la escuela cínica dijo allá por el siglo V a.c. :

"...en materia de aprendizaje la lección más importante es, desaprender lo que es falso o no verdadero..."

Por ello es que decimos que el camino hacia el Cambio Trascendental Efectivo es un camino lleno de adioses y bienvenidas; es un camino colmado de abdicaciones y asunciones; es un derrotero en el cual se encuentran en danza antiguos paradigmas y modelos, y aquellos que simplemente se adaptan mejor a los nuevos escenarios de negocios. El cauce que empezamos a navegar requerirá de nosotros ***olvidar y despedirnos*** de ciertas creencias y ***dar la bienvenida*** a nuevas formas de ver los negocios, a novedosas formas de vivir.

Modelo Estratégico para el Cambio Trascendental Efectivo

A continuación le presentamos nuestro modelo estratégico para el Cambio Trascendental Efectivo.

Decisión 1
Adiós a la **Complacencia**... Bienvenido sea el **Cambio**
Decisión 2
Adiós a los **Héroes**... Bienvenidos sean los **Equipos**
Decisión 3
Adiós a los **Jefes**... Bienvenidos sean los **Líderes**
Decisión 4
Adiós a las **Órdenes**... Bienvenida sea la **Influencia**
Decisión 5
Adiós a los **Empleados**... Bienvenidos sean los **Colaboradores**
Decisión 6
Adiós a los **Planes**... Bienvenidos sean los **Valores**
DECISIÓN FINAL
Adiós al **Éxito**... Bienvenido sea el **Infinito**

Estamos obligados a realizar aquí las siguientes observaciones y aclaraciones:

Primero: el modelo presentado no representa una receta, martingala o formula mágica en absoluto. La misma surge de la experiencia organizacional coleccionada y captada por un equipo de colaboradores a lo largo de años de trabajo. No creemos en modelos determinísticos, pero el esquema anterior brinda pautas claras y exhaustivas para disparar y conducir cambios organizacionales profundos.

Segundo: el modelo es esencialmente un sistema, por lo tanto no existen decisiones más importantes que otras o etapas que no necesiten ser cumplimentadas. Todas las fases son sumamente importantes individualmente, siempre y cuando se realicen dentro del conjunto.

Tercero: sí creemos imprescindible respetar la secuencia presentada.

Cuarto: el esquema debe ser adaptado a las realidades de cada sector organizacional, país y región, así como a las características distintivas que hacen a toda organización única y no fungible.

Una vez hechos los comentarios pertinentes estamos en condiciones de emprender nuestro camino. Acompáñennos.

Decisión 1. Adiós a la Complacencia... Bienvenido sea el Cambio

Los negocios de antaño se caracterizaban por experimentar determinadas crisis periódicas o cíclicas, luego de las cuales sobrevenía un período de calma y estabilidad, en donde aquellos jugadores que se hubiesen adaptado mejor a esa transición, gozaban de la posibilidad de "cosechar" grandes ganancias, proclamar su liderazgo indiscutido y vanagloriarse de ser parte de las Fortune 500 hasta la llegada del nuevo punto de inflexión. A esto, mercados estables, debemos sumarle que

existía un continuo exceso de demanda y los cambios que se sucedían eran de intensidad moderada y "manejable" para las empresas de esos momentos.

Odiamos desilusionar a la gente, pero la mala noticia es que: de esa ***Belle Epoque empresaria...*** **no ha quedado nada.**

Hipercompetitividad, globalización, mercados en franco decrecimiento, consumidores menos leales y más exigentes, commoditización de los productos, cambios constantes y de altísima intensidad.

Todo esto plantea para las organizaciones un nuevo y primer gran desafío:... dejar atrás la búsqueda del liderazgo del mercado (al menos en su concepción tradicional), pues en contextos como los actuales esa posición es una mera ilusión y fantasía, algo sumamente *precario, breve, temporal*, **efímero.**

En otros términos, decir adiós a la Complacencia. Abandonar la idea de "la meta alcanzada" y buscar la transformación permanente, pues si el medio cambia sin pausa, la organización como sistema abierto, como verdadero "organismo vivo", así debe hacerlo. El modelo que le estamos presentando plantea como objetivo el infinito.

Esto significará que con la complacencia, **la organización, y nos referimos aquí a los integrantes de la misma, partiendo desde la alta dirección y decantando a todos los niveles**, debe obligarse a no competir para ser mejor que otro jugador, sino que, deberá esencialmente, competir para ser lo mejor que pueda ser, auto atacarse en forma deliberada, sistemática y continua, en pos de alcanzar, no el liderazgo, sino la excelencia *(las empresas excelentes siempre son líderes).*

La burocracia, la resistencia natural al cambio de las personas, los gerentes que centralizan información, la falta de sistema de inteligencia e información, las demostraciones de omnipotencia y ostentación desmedida son usinas de complacencia. Pero quizá, y aquí haremos mención de uno de los puntos más

ríspidos y paradójicos, el principal enemigo para dejar atrás este "tan placentero reposo en lecho de laureles" es algo que toda organización persigue ...***el puesto número 1.***

El puesto número 1, tal cual como lo conocemos, nos hace sentir cómodos, superiores, tranquilos, *inmortales* y esto en escenarios como los actuales es ***"preparar papel y pluma para redactar nuestro testamento".***

Las organizaciones que pretendan encarar cambios trascendentales efectivamente deben comprender claramente que "allí afuera" el cambio se esta sucediendo; que el cambio es incesante, infinito y que todo logro no es más que el punto de partida para un nuevo desafío.

Dejar atrás la comodidad y buscar desafíos; dejar atrás la sensación de superioridad y buscar la auto superación; dejar atrás la tranquilidad y sentir paranoia; Dejar atrás la inmortalidad y saberse vulnerable...**Decir adiós a la complacencia y dar la bienvenida al cambio.**

Decisión 2. Adiós a los Héroes... Bienvenidos sean los Equipos

Una vez tomada y superada airosamente la decisión 1, el próximo paso para liderar exitosamente a una organización a través del cambio trascendental, es el de convencerse (autoliderazgo y dominio personal son el primer paso obligado) y convencer a cada uno de los integrantes de la organización, que, dado el nuevo marco en el cual se desenvuelven los negocios en la actualidad, no existe estrategia, acción, decisión, jugada o cambio empresario alguno, que pueda ser cumplimentado o que dependa exclusivamente de una única persona.

No importa si tenemos enfrente a una verdadera estrella, a la más habilidosa e inteligente de las personas o al más iluminado de los expertos, los esfuerzos individuales y aislados son siempre, en entornos como en los que nos tocan vivir, una mera ilusión romántica.

La **complejidad** de la cual habláramos hace decididamente imposible para un individuo contemplar los distintos focos y ángulos desde donde puede ser encarada una problemática; decididamente imposible evaluar las distintas consecuencias de cada curso de acción; decididamente imposible visualizar y mensurar los efectos de distintas naturalezas que pueden desencadenarse; decididamente imposible poseer el caudal de conocimiento requerido para dar respuestas efectivas a situaciones de naturaleza tan heterogénea.

El **agobio informativo** al cual estamos expuestos, nos plantea la nueva, *y no sencilla tarea*, no ya de recabar y reunir información, sino que mucho más complicado aún, seleccionar correctamente la información y datos verdaderamente críticos. Contar con "un único parámetro de selección", esto es, una única persona, eleva las probabilidades de cometer errores.

La **penetración competitiva** que experimenta cada sector industrial y la **estandarización y homogenización de las ofertas** lanzadas al mercado, requieren respuestas innovadoras y "sorprendentes", que resulta quimérico suponer, puedan tener su "cigota" en una sola persona.

Por último el caudal de **energía necesario para movilizar a todos los grupos y cada una de las personas** que comprenden una empresa, así como la **capacidad y oportunidad de involucrar y comprometer** cada gramo de músculo, mente y corazón disponible, es una labor que resulta imposible, o al menos muy dificultosa, para un solo individuo.

Por todo ello es que debemos dejar atrás la idea, por demás "acogedora", de la existencia de hombres y mujeres con capacidades supra–humanas capaces de todo, y ser concientes que los negocios actuales han dejado de ser "partidas de ajedrez" jugadas por una elite escasa de genios, para pasar a ser verdaderos **juegos de equipo**, donde la **unión y la acción mancomunada** y **sinergia disparada, hacen la diferencia**, donde **el ganador será el capaz de crear la mejor y más entretejida de las redes de valor.**

Una vez realizada la despedida a lo que, en su libro La Danza del Cambio, Peter Senge llamara el **líder heroico**, debemos recibir y agasajar **a los equipos**

Solo una coalición, una verdadera comunión de personas, será capaz de liderar a una organización a través de los dramáticos cambios que exigen los ecosistemas empresarios actuales. Cuando hablamos de equipos hacemos referencia a un grupo de personas en el cual se puedan identificar, al menos, los siguientes caracteres:

1. **Confianza**
2. **Diversidad**
3. **Complementariedad**
4. **Objetivos compartidos**
5. **Mística**

El requisito fundamental y verdadera condición necesaria para el nacimiento del trabajo en equipo es la existencia del **adhesivo social más poderoso**, la confianza; es imposible concebir un equipo de alta performance en la cual cada uno de sus integrantes no experimente, tal cual como se expresa en el Diccionario de la Real Academia Española, "...esperanza firme que se tiene en una persona..." y "...ánimo, aliento y vigor para actuar...". Encontramos aquí dos requisitos fundamentales implícitos en la existencia de la confianza que pregonásemos: por un lado la **fe** que cada integrante siente por el resto del equipo, traduciéndose esto en fe en su **lealtad y honorabilidad**, y fe en sus capacidades para enriquecer los desafíos que encare el equipo. Por otro lado la confianza es un **móvil interno** que impulsa a las personas a actuar, a tomar riesgos, a no temer, pues en todo momento experimentan la compañía y respaldo de sus compañeros. Todo esto requiere de transparencia de la información e intereses de cada participante.

Para encontrarnos frente a un equipo que pueda suplir las limitaciones que presenta la labor o acción individual, debemos

incorporar el concepto de diversidad. Los equipos que logran resultados excelentes son equipos que, muy por el contrario de lo que se presupone, se encuentran **constituidos por personas muy diferentes entre sí.** La diversidad asegura la discusión, el disenso, los distintos puntos de vista, la necesidad de fundamentación, negociación y persuasión, el choque y conflicto de opiniones e intereses, el aprendizaje, la reflexión sobre los propios supuestos, la riqueza de análisis, la pelea, la fricción. **La diversidad, al fin de cuentas, garantiza una toma de decisiones más efectiva, pues el consenso se logra a través de un disenso original.**

Es necesario y muy importante que las personas que conforman un equipo, y más allá de las diferencias que entre ellas existan, puedan **complementar y sinergizar** intensamente sus habilidades, energías y competencias; aquí lo buscado son ***"piezas de un rompecabezas",*** que si bien distintas y diferentes, encastren y se alineen en forma perfecta, para dar a luz efectos y "*figuras*" impensadas.

A cerca de los objetivos compartidos solo podemos decir que la existencia de esta **"causa y razón de ser"** del equipo posibilita la correcta canalización de esfuerzos y acciones, y da parámetros claros y concretos de lo que se espera del equipo todo y de cada integrante individualmente, actuando así como factor de exigencia, motivación y medición de resultados,.

Por último, y no por ello menos importante, sino que nos encontramos aquí ante una verdadera columna y basamento esencial, en todo equipo debe estar siempre presente un **hondísimo orgullo por pertenecer**, un sentimiento que *"ensanche el pecho"* de cada integrante y que lo incite a gritar que él/ ella, es parte de ese equipo. El equipo pasa a ser así algo muy superior a la mera suma de sus partes constituyentes, convirtiéndose así en un ente distinto; convirtiéndose así en algo por encima de lo individual y con potencialidades y capacidades mucho mayores e impensadas.

Decisión 3. Adiós a los Jefes... Bienvenidos sean los Líderes

En este momento, estimado lector, tanto usted como nosotros, reflexionaremos a cerca de uno de los capítulos más importantes y centrales, y por lo tanto uno de los más discutidos y sobre los cuales se han volcado ríos de tinta, en el campo del management y las ciencias empresariales. Hablamos aquí de la **conducción de las "personas",** *preferimos esta expresión a la de recursos humanos*, que se desenvuelven en una organización determinada.

En este contexto, existen para nosotros, conceptos muy distintos entre si, aunque muchas veces suelen ser utilizados en forma indiscriminada, que más allá de las diferencias semánticas, traen consigo distintas formas de encarar la labor, por demás crítica y estratégica, de dirigir personas.

La dirección y conducción de personas tiene siempre como objetivo la realización o cumplimentación de una tarea, *"hacer que una cosa se haga".*

Ante esta situación, la persona que ejerce la dirección puede actuar y reaccionar de maneras muy distintas, pero que podríamos clasificar o englobar en dos respuestas genéricas:

a) Obligar a las personas a la acción

b) Comprometer a las personas a la acción

Hablemos a cerca de la primera de estas alternativas. Para ello es imprescindible y revelador aclarar y ahondar sobre el verbo que le da sustancia. Obligar proviene del griego ***"obligattio"***, que significa: *estar atado*. Esto es así pues, en épocas del Imperio Romano, ante el incumplimiento de una promesa o deber declarado, una persona, deudora, podía llegar a ser entregada a su acreedor, atada de pies y manos, para que este dispusiese de ella según su voluntad, sin límite alguno.

La figura antes descripta que resulta a primeras vistas, tan lejana e inaplicable en tiempos modernos, es tristemente preservada, *aunque en formas mucho más sutiles*, en no pocas empresas de la actualidad. Seguramente muchos pueden escandali-

zarse frente a esta ultima declaración, pero lo mejor aquí es "escarbar" un poco más. **Imagínese la siguiente situación**:

*... una persona a la cual se le dice **que** hacer, **como** hacerlo, en que **lapso** o espacio temporal realizar esa tarea, **que utilizar** para cumplimentar la labor y que en caso de no cumplir y respetar estas directrices puede, y seguramente, **será castigada**, todo esto, **sin siquiera pedirle opinión o comentario alguno**.*

*(Cualquier parecido con la realidad **no** es simple y mera coincidencia)*

Admitimos opiniones en contrario, pero más allá del acuerdo o contrato que exista entre las partes, creemos que este cuadro, aunque más sutil y refinado, no es más que una nueva forma de compeler, de forzar y , al fin de cuentas, **obligar a una persona.**

Muchas organizaciones dirigen a sus miembros, a partir de los siguientes elementos:

1. **Autocracia**: la autoridad es formal, descendente e indiscutible.
2. **Rigidez**: las cosas se hacen tal cual se han ordenado.
3. **Hermetismo y Centralización**: no son tenidas en consideración las opiniones, pareceres e ideas de los ejecutores de las tareas.
4. **Impersonalidad**: los sentimientos y emociones de las personas son cosas extrañas y fuera de las incumbencias de la organización e incluso son vistas como enemigos y desestabilizadores del "orden" *(esta expresión nos provoca verdadera urticaria)*.
5. **Temor:** el incumplimiento es castigado, el error censurado y el no respeto por la autoridad es concebido como una grave herejía.

Todos estos elementos son los que podemos hallar en el portafolio, de lo que nosotros llamaremos, **EL JEFE.**

Los jefes ordenan; los jefes conducen mediante decretos; los jefes realizan micro administración; los jefes son rígidos e impersonales; los jefes conducen valiéndose del miedo que puedan inspirar; **los jefes no conducen y mucho menos lideran; los jefes arrean, con látigo en mano, lo que ellos consideran su ganado.**

Insistimos en este momento en lo siguiente: más allá de los juicios de valoración que pudiesen argüirse, es nuestra intención aquí reflexionar sobre que capacidades y competencias, que modelos mentales y paradigmas, resultan, siempre en el contexto de los negocios actuales, los más sanos y aconsejables y cuales deben ser abandonados por ser obsoletos y afectar la competitividad empresaria.

La jefatura, simplemente no es aplicable a la dinámica actual de los negocios. La complejidad hace **riesgoso** que una persona haga **oídos sordos** a los comentarios de sus subordinados; la imprevisibilidad torna a la **rigidez** en una **amenaza latente**, una bomba de tiempo a la espera de estallar; la ultra exigencia por parte de los clientes y la presión de los competidores hacen a la **impersonalidad** y la **burocracia** un condicionante y una **barrera insalvable** para la canalización y aprovechamiento de inagotables fuentes de energía y compromiso, necesarios para asegurar no ya el éxito, sino la supervivencia de una empresa; la amplia gama de alternativas y la búsqueda feroz de talentos y personas altamente capacitadas por parte de las organizaciones, hace que ya **nadie** quiera trabajar en **ambientes laborales burocráticos, signados por el temor y la desconfianza.**

Frente a todo esto, es claro observar que la conducción a través de la autoridad formal, el temor y la no participación del personal es una práctica que ha sobrevivido a su utilidad y efectividad. Es entonces, a partir de ser concientes de esto, que podemos comenzar a buscar e indagar a cerca de nuevas formas de conducción, nuevas formas de dirigir personas que no impliquen el verbo obligar, sino el de comprometer.

Comprometer a las personas significa, antes que nada, conocerlas, comprenderlas, preocuparse por ellas y, por sobre todas las cosas, ofrecerles desafíos y proyectos que sean útiles tanto para la organización, como para ellas mismas. **El compromiso es un acto de fe**; comprometer a alguien es lograr que esta persona luche y se disponga a trabajar con todo su talento, habilidad y energía por *algo que no puede ver, por algo que no existe, por algo que no es más que un simple deseo.* **Esto no es más que la conducción a través de la visión, esto no es otra cosa que, EL LIDERAZGO.**

Mientras que el jefe ejerce su autoridad a través de elementos como los vistos anteriormente, el líder basa su conducción en la **influencia**, en el **reconocimiento** de las personas, en la **confianza** y la **apertura** a ideas, comentarios y sentimientos. El líder no es quien mejor hace un trabajo, sino que es **un verdadero experto en personas**, **un facilitador** de las tareas de los demás, un **servidor** que busca satisfacer los requerimientos organizacionales, pero sin olvidar las expectativas de las personas que conforman su equipo, un **soñador** que lidera a través de imágenes del futuro, de visiones, que otros no pueden ver y a los cuales debe persuadir.

La tarea que ejerce el líder, esto es, la conducción a través de la visión, es alinear a las personas en pos de determinados objetivos y metas que estas personas consideran lo suficientemente importantes y motivantes como para trabajar por ellas.

Para que una visión sea efectiva, debe reunir las siguientes características:

1. **Futura**: debe ser un escenario que no existe, una imagen distinta a la presente, una elaboración inteligible.
2. **Deseable**: que sea compatible con las necesidades y anhelos de las personas que busca comprometer
3. **Factible**: no es un mero acto de imaginación, algo irrealizable.

4. **Exigente**: plantea objetivos que requieren para su consecución de niveles elevadísimos de capacidad, productividad, eficiencia y sacrificio.
5. **Comunicable**: debe poder ser transmitida y decodificada fidedignamente

Apertura en lugar de hermetismo; flexibilidad en vez de rigidez; humanismo frente a impersonalidad; influencia para reemplazar a la autoridad formal; coaching en lugar de presiones; facilitamiento de tareas en lugar de exigencias desmedidas.

Una organización no puede ser conducida a través del Cambio Trascendental por un jefe, sino que, solo un equipo que ejerza un liderazgo efectivo y logre la concepción de una visión adecuada, podrá tomar el timón en tan compleja travesía.

Decisión 4. Adiós a las Ordenes... Bienvenida sea la Influencia

Como dijésemos en el apartado anterior, una organización que encara un proceso de Cambio Trascendental, no puede basar el impulso de cambio en la presión y la coactividad, sino que deberá comprometer a la totalidad de sus integrantes a partir de la creación de una visión efectiva.

Ahora bien, la visión, y tal cual la hemos caracterizado, no es más que una imagen del futuro proyectada por el equipo de conducción y no deja de ser, una, de los tantas alternativas posibles. Recordemos que al hablar del futuro y al hablar de negocios, el factor incertidumbre siempre esta implícito. Si asumiésemos que la visión creada es futura, deseable, exigente y factible, esto no nos asegura en absoluto que la misma gatille la serie de sucesos que estamos buscando, es decir, y tal cual como dijéramos oportunamente: alinear cada gramo de músculo, mente y corazón de los integrantes de una organización, para producir un cambio de profunda magnitud.

No importa que tan perfecto pueda ser el horizonte establecido o que tan claro resulte el rumbo al cual tender o el camino

que recorrer, en materia de organizaciones y en el campo social, **nada es tan inequívoco y categórico.**

Aún la que podría rotularse como la mejor y más sustentada de las visiones es inútil y estéril si no es comunicada en forma correcta.

La visión no deja de ser una simple "herramienta" que solo cobra vida y sentido de ser a partir de que sea manipulada y utilizada por personas. Los líderes, si quieren ser dignos de ser reconocidos como tales, deben *"desenamorarse "* de sus planes y visiones y ser concientes que la validez de éstos no es medido a partir de la información que los sustentan o las tendencias descubiertas, **sino por la capacidad de brindar parámetros claros de hacia adonde se dirigen y que es lo que se espera de cada quien en una organización.**

Decimos entonces que la visión, mediante la cual se ejerza el liderazgo del equipo conductor, debe ser decodificada o comprendida correctamente. No decimos aquí que lo necesario sea una clara y entendible trasmisión, **lo importante aquí, como en todo proceso comunicacional, es y son los receptores.**

> No importa que tan claro hable usted el castellano,
> quien no conoce el idioma, jamás podrá entenderlo

Sin embargo hay variadas formas de comunicarse.

La comunicación en la cual se parte de la premisa que **lo importante es el emisor**, sus códigos y sentimientos, es decir una comunicación rígida y que no busca participación alguna del receptor, es lo que llamamos una **ORDEN**.

La orden rara vez constituye un proceso comunicacional efectivo dado que pone el énfasis en el emisor, no deja discrecionalidad o participación alguna para la persona que la recibe y su esencia misma es la coerción. Las ordenes no comprometen, las ordenes obligan. Las ordenes son "el azote", el instrumento de los jefes, no así de los líderes.

Muy por el contrario, los lideres se valen de una "batuta" mucho más acorde a "sinfonías" como son los negocios contemporáneos, una herramienta más compatible con los nuevos desafíos que representa la dirección y conducción de personas: el ejemplo, el reconocimiento, el dialogo informal, el lenguaje corporal, la charla distendida, la complicidad, la comunicación efectiva, en fin de cuentas, la **INFLUENCIA.**

Para que esta herramienta sea utilizada en forma provechosa deben tenerse en cuenta ciertos tópicos, a saber:

1. **La lección de Einstein**: en materia humana, y más aún, en materia comunicacional, nada es absoluto, todo es relativo.
2. **Empatía**: desvélese por entender; que lo entiendan y por lo tanto que sea capaz de influir, es una sencilla consecuencia de esto.
3. **Logoliderazgo**: *como acuñase Karl Albretch*, sea consecuente con sus dichos, respáldelos con sus actos.
4. **Multivía**: aproveche todos los canales y oportunidades para comunicar, la repetición asegura la retención del mensaje..

Las ordenes provocan adhesión, o mejor dicho sumisión, débil, sin compromiso y sus alcances son siempre muy limitados; el liderazgo hace de la comunicación efectiva y principalmente la influencia su arma preferida, la influencia es la "Excalibur" de los líderes.

Decisión 5. Adiós a los Empleados... Bienvenidos sean los Colaboradores

Hemos recorrido hasta aquí decisiones importantísimas a la hora de realizar el "salto cuántico" necesario para encarar el Cambio Trascendental; hemos reflexionado a cerca de la necesidad de dejar atrás la complacencia, a los héroes, los jefes y las órdenes, para reemplazarlas y adherir a nuevas prácticas

como el cambio, el trabajo en equipo, el liderazgo a través de la visión y la influencia.

Todo esto es necesario y nos prepara para encarar la siguiente de las decisiones que plantea el modelo que aquí estamos desarrollando. Creemos que la quinta decisión es central y que la postura que tomen frente a ella, dividirá las aguas entre las organizaciones que logren la excelencia y aquellas que, indefectiblemente, *"se regirán por reglas ajenas, en juegos de otros"*.

Decimos esto pues, la decisión que aquí se plantea tiene como foco al verdadero eje y fuente auténtica de valor de toda organización: las personas.

Una organización puede considerar a sus integrantes desde dos perspectivas, que no solo representan "etiquetas" distintas, sino que son formas completamente opuestas de encarar los negocio, ideologías empresarias diametralmente opuestas. Por un lado tenemos a las empresas con "empleados" y por el otro a las que poseen "colaboradores".

Las organizaciones con empleados son aquellas que cuentan con un individuo para realizar una tarea, de acuerdo a determinadas pautas, durante un horario determinado y pagan un sueldo por disponer de una porción de las capacidades de dicho individuo. Para estas organizaciones lo importante de cada individuo es su vida dentro de las instalaciones de la compañía y la consecución de las tareas propias de su rol. Esta realidad muestra varias aristas cuestionables, entre las cuales mencionaremos: **primero**, de los empleados solo se esperan aportes de alcances muy limitados (que el operario de producción se dedique a producir, que el diseñador solo diseñe y que el gerente financiero tan solo administre fondos); esto significa que del universo de potencialidades y habilidades personales, solo algunas son utilizadas. **Segundo**, de los empleados se espera respeto por lo establecido y minimización de errores; esto sencillamente promueve la mediocridad, el conformismo y la falta de innovación y nuevas ideas. **Tercero**, los empleados solo son tenidos en cuenta en su faz laboral, desde 9 y hasta las 18 hs.; no son "personas", sino simples recursos, la vida familiar, personal y extra laboral es un misterio que nadie quiere o esta dispuesto a descubrir; los efectos de ello serán personas que no son ni pueden ser comprendidas, personas muchas veces alienadas, y cuyo trabajo puede estar afectando otras facetas de su vida con los resultados nefastos, como enfermedades, stress y demás que pueden sucederse y que representan verdaderos "costos y trastornos ocultos" para cualquier organización.

Tener empleados en su organización no es un buen negocio. Pero quizás lo más preocupante de ello es que, en la mayoría de los casos, la raíz del problema, no son los individuos, sino el management y estilo de liderazgo de una empresa.

Partimos así, *quizá apartándonos de la Teoría X e Y de McGregor*, que toda persona desea ser algo distinto a un empleado, y que solo espera que la organización de la cual es parte le facilite y allane el camino en tal sentido. La decisión, como aquí la planteamos, es responsabilidad de la cumbre estratégica y la alta dirección de dicha entidad

Considerar a las personas no como empleados, es alinearse y dar la bienvenida a la idea de **colaboradores.** Las organizaciones que consideran a cada uno de sus integrantes, sin excepción alguna, como colaboradores, **se preocupan por la vida social y familiar** de dichas personas y tratan de contribuir a su plenitud, pues saben a ciencia cierta que el bienestar personal hace a los recursos humanos más productivos y sienta las bases para la excelencia; están **abiertas a sugerencia e ideas** sin restricción alguna, todos pueden opinar de todo, en pos de buscar la superación de los estándares de desempeño y calidad; **premian el tomar riesgos e incluso el error**, como motor del aprendizaje y el mejoramiento continuo; **fomentan la intervención** para capacitar a las personas en áreas distintas a sus especialidades y fomentar el sentido de equipo y pertenen-

cia; **promueven y plantean desafíos constantemente,** pues saben que el potencial de cada individuo es ilimitado y solo esta a la espera de ser descubierto.

Empleados o colaboradores, *usted decide.*

Decisión 6. Adiós a los Planes... Bienvenidos sean los Valores

Casi al final del camino nos encontramos en este momento con una decisión por demás importante y cuyo contenido es sumamente simbólico y filosófico, pues, en este punto, y más que nunca, lo que se persigue es un cambio de mentalidad, una variación radical a nivel cognoscitivo, una revolución en determinados componentes de la cosmovisión de cada uno de los colaboradores que posee una organización.

Muchos factores han contribuido a que en la actualidad **la inmediatez**, sea uno de los grandes síntomas que presenta nuestra sociedad: la búsqueda obsesiva del éxito, la competencia cada vez más feroz, el aceleramiento de los ritmos de vida y la exposición a mundos ficticios *"solo para los mejores"*, a través de los medios de comunicación, son algunos de los innumerables disparadores y catalizadores de tal circunstancia. Esta realidad posee su claro correlato a nivel organizacional y empresario, traducido inequívocamente en la exigencia de resultados extraordinarios, día tras día, sin tiempo incluso para disfrutar de los mismos cuando son alcanzados y, en caso que así no lo sea, aprender de los errores cometidos. Esto es así pues, como dijese alguna vez mi amigo y partner docente, el doctor ***Mariano Borysiuk***:

"... el reloj puede y debe controlarse o nos controlará, control o caos, Kyros o Chronos, depende de uno..."

Todo esto acarrea que, en pos de poder identificar y medir cuales han sido los resultados de una gestión, las organizaciones caigan en el uso excesivo de la planificación y la programación, produciendo innumerables escisiones en lo que por naturaleza es inseparable y de naturaleza sistémica: la organización y sus acciones. Es así como podemos observar la persecución casi obsesiva de volcar toda decisión, acción o medida en un plan, **con parámetros recomendados y principios a respetar**, *para luego estar en condiciones de actuar.* La velocidad con la que se suceden los eventos y sucesos en los contextos actuales hacen imposible planificar y programar toda acción; frente a esto tenemos dos posibles resultados; el primero, es la consecución de planes deficientes, por falta de tiempo de elaboración y depuración, que actuarán, como condicionantes a las iniciativas de los ejecutantes; y por el otro, existe la posibilidad de encarar tareas que se realicen sin plan alguno, por lo que no se poseen parámetro alguno, ni conciencia alguna de cómo actuarán las personas a cargo. Frente a esto es claro que se debe recurrir a otras herramientas o disciplinas que aseguren la superación de las deficiencias identificadas en "el planificar".

Estas herramientas superadoras son los **VALORES**.

Los valores pueden conceptualizarse como vectores de comportamiento, verdaderos móviles internos que influyen en nuestra conducta y nos guían a actuar de determinada manera o, al menos, evaluar determinados elementos durante el proceso decisorio.

No es posible "confeccionar o bajar a papel" un valor, la mente de las personas es la única superficie para la cual esta preparada esta "marca". No es posible "imponer" un valor, el mismo necesita consenso y aceptación racional; No es posible, incluso, establecer cuales son los valores a respetar ante tal o cual proyecto, estos "llamados internos" son de operatoria inconsciente y no deliberada.

En escenarios en los cuales la velocidad hacen imposible planificar todo y la complejidad ponen en duda la verdadera utilidad de un plan; la incertidumbre se burla muchas veces de nuestras proyecciones y conclusiones, haciéndonos ver y sentir como verdaderos "adivinadores", las organizaciones deben fo-

mentar la creación e internalización de valores que guíen la conducta de sus colaboradores en todo momento, en todo lugar y frente a disímiles situaciones.

El Cambio Trascendental y el camino hasta él enfrenta a la empresa toda e individualmente a cada división, a cada sector y a cada individuo, a grandes desafíos e innumerables problemáticas. Es virtualmente irrealizable el hecho de "escribir" un plan para cada tarea a encarar; virtualmente irrealizable recordar a todos y cada uno cual ha sido el plan establecido; virtualmente irrealizable verificar las brechas que se vayan sucediendo.

Los valores no necesitan ser escritos, recordados o revisados periódicamente, los valores siempre están allí.

Decisión Final. Adiós al Éxito... Bienvenido sea el Infinito

Hasta aquí llega nuestro derrotero.

Si ha podido comprender el camino de adioses y bienvenidas que hemos desarrollado, usted esta preparado para liderar exitosamente un proceso de Cambio Trascendental en su organización.

La complacencia debe ser abandonada, los escenarios actuales nunca dejan de moverse. El primer paso obligado es comprender la necesidad de cambiar.

Los equipos son la respuesta más efectiva a esta necesidad de discontinuidad; ***"superman" tendría fuertes dolores de cabeza en negocios como los actuales.*** Equipos, masa crítica, acción viral son la clave para encarar el cambio.

Estos equipos deben desterrar la figura de los jefes y comenzar a ser líderes y formar líderes en toda la organización. *Las personas no resisten el cambio, resisten ser cambiadas*, los líderes deben crear visiones que alineen, motiven y comprometan a las personas a partir de un futuro mejor, a partir de una promesa realizable, a partir de "la tierra prometida", aunque jamás puedan ellos llegar a ella.

Para que este equipo lidere a la organización toda a través del cambio, debe ser uno más entre todos, *no debe estar adelante,* ***sino detrás de todos***, debe comprenderlos y hablar un mismo idioma, debe ser capaz de comunicarse e influir eficazmente.

Todo esto será imposible si la organización cree que el trabajo de unos es pensar y el de otros hacer; si considera a sus integrantes como empleados. Las organizaciones necesitan de toda la energía, músculo, pero más que nada, todo grado de coeficiente intelectual y cada latido del corazón, de cada uno de sus colaboradores

Los colaboradores provocarán el Cambio Trascendental, ellos serán los responsables, no los planes; la planificación no debe ser una obsesión, lo importante aquí es crear patrones de conducta, móviles internos: vocación por la excelencia, obsesión por el cliente, superación de los estándares, amor por la compañía.

Al comenzar dijimos: **Si ha podido comprender el camino de adioses y bienvenidas que hemos desarrollado, usted esta preparado para liderar exitosamente un proceso de Cambio Trascendental en su organización.**

Mentira, *usted sabe que esto, no es así.*

Si verdaderamente ha comprendido la idea y el espíritu mismo de nuestro mensaje, bien sabe que los negocios nunca se detienen y así no debe hacerlo su organización; olvídese de los diplomas, las placas y todo aquello que signifique ***"....lo hemos logrado...",*** el aquí presentado es un modelo con objetivos de carácter infinito.

Diga adiós al éxito y de la bienvenida al infinito , pues como acuñase el más grande entre los grandes, Peter Drucker:

"...Cuando los dioses deciden destruir a alguien, antes le otorgan cuarenta años de éxito empresario...".

Capítulo 8

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Conceptos y Modelos referenciales

Por Jorge Mansilla

La práctica sin teoría es necia,
la teoría sin práctica manca
LEONARDO DA VINCI

Desde el momento mismo en el cual colocabamos el punto final de "De Adioses y Bienvenidas"[1], uno de nuestros primigenios trabajos acerca de la temática que nos convoca, se presentaba como necesario, con el fin de ofrecer al lector una revisión, que si bien meramente introductoria, presentase en forma general la temática del cambio en las organizaciones, un próximo escrito en el cual nos dedicásemos a la realización de una recopilación y síntesis de los principales aportes y modelos que la doctrina de nuestra especialidad nos podía ofrecer y que, sin temor a equivocarnos, contribuiría a una mejor interpretación de la lógica de las transformaciones empresarias, y por ende, en una mayor efectividad y capacidad de acción a la hora de gestionarlas.

El presente material pretende cubrir esta necesidad.

En él nos hemos fijado como objetivo, la presentación concisa, clara y por encima de todo, **accesible**, aún corriendo el riesgo de perder profundidad, de los que consideramos los modelos conceptuales fundamentales de la materia.

[1] Véase MANSILLA, J. L.: "De Adioses y Bienvenidas: Liderazgo del Cambio Trascendental". Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, 2003, paginas 49-71.

Fieles a nuestra costumbre, debemos hacer aquí una serie de observaciones que permitirán a todos aquellos lectores que han decidido acompañarnos, una mejor comprensión de los alcances, intenciones y, por supuesto, limitaciones de este material.

Estas observaciones son, a saber:

- El material aquí presentado expone el estado del arte en lo que a cambio organizacional se refiere.
- Los modelos expuestos son los que en nuestra opinión representan los principales aportes en la temática, siendo concientes que en toda elección esta implícita y siempre presente la subjetividad de aquel que la realiza y que nos ha llevado a excluir otras importantes contribuciones realizadas por renombrados especialistas.
- La exposición realizada es de corte introductorio y solo presenta en rasgos generales los modelos aquí comprendidos, motivo por el cual instamos a la profundización posterior acerca de los mismos.
- En la presentación que se realizará se han incluido el desarrollo, así como comentarios y notas, de cada uno de los modelos, que buscan clarificar las esencias e ideas principales que pretenden transmitir los mismos, con el fin de evidenciarlas y facilitar su comprensión, aún siendo concientes que tales interpretaciones pueden cercenar la intención de sus creadores y no ser coincidentes con otras que pudiesen esgrimirse.

Fijado nuestro objetivo y hechas las menciones de rigor estamos en condiciones de comenzar.

Fuentes Matrices

Incluso antes de abordar la presentación de los aportes principales que podemos extraer de la amplia literatura de nuestra disciplina, hemos decidido comenzar la exposición de los

grandes aportes en el terreno del cambio organizacional, con este apartado, en el cual **poco hablaremos acerca de empresas**, sino que alejándonos lo más posible de ellas, lograremos introducir una serie de pensamientos e ideas directrices que, desde nuestro punto de vista, son las fuentes matrices de todo lo escrito hasta nuestros días acerca de este tema, es decir, **las fuentes de las fuentes**, y cuya comprensión echará luz sobre *cuestiones* fundamentales del cambio y la evolución de la sociedad y los agregados sociales, género dentro del cual encontramos a la especie organización.

Es así como en este espacio traeremos a la memoria pensamientos y reflexiones de autores como Heráclito[2], Hegel[3] y Marx[4] que han influenciado profundamente este, como otros campos del pensamiento organizacional. Para ello recuperaremos algunos pasajes de alguna de sus obras y **explicitaremos la contribución desde la perspectiva de la temática del cambio en el ámbito empresario**, traduciendo las mismas en un número acotado de ideas fuerza, sencillas y triviales en apariencia, pero de un gran apalancamiento y efecto *(recordemos aquí que lo importante en los sistemas complejos no es como ni cuanto "operar", sino* ***donde****)*.

Le pedimos al lector entonces que reflexione junto con nosotros acerca de los pensamientos extraídos de algunas de las obras de los autores que se presentan a continuación:

Heráclito de Éfeso (c. 540-c. 475 a.C.):

> *"... estéril es entonces intentar bañarse en el mismo río..."*

Cada uno de los filósofos presocráticos dedicó gran parte de sus esfuerzos y obra a establecer lo que cada uno de ellos consideraba ***el arjé***, el elemento común de todas las cosas de

[2] Ideas y Reflexiones extraídas de pasajes de: "De la Naturaleza de las cosas, Éfeso, c. 490 a.C."

[3] Ideas y Reflexiones extraídas de pasajes de: "Fenomenología del espíritu". Jena, 1807

[4] Ideas y Reflexiones extraídas de pasajes de: "Manifiesto del Partido Comunista", Primer Tomo. Londres, 1948

nuestro mundo; **fue Heráclito quien propuso por vez primera que dicho elemento era el "estado continuo de mutación"**; a él debemos la premisa hoy incuestionable que las realidades se encuentran en constante estado de desequilibrio y que las organizaciones, definidas estas como organismos vivos, deban procurar la adaptación con sus contextos circundantes a partir de la construcción de equilibrios dinámicos, esto es, equilibrios a partir de los desequilibrios constantes.

IDEA FUERZA # 1

El cambio organizacional no es opción sino necesidad y por ende debe ser liderado en forma conciente y deliberada

Fiedrich Hegel (1770-1831)

> *"La contradicción es la raíz de todo movimiento, de toda vida y sólo en cuanto contiene una contradicción posee algún movimiento, impulso y actividad".*

El cambio es para toda organización, en su caracterización de sistema permeable, evidencia y prueba clara de su vida y existencia, así como potente fuente de energía e impulso, razón por la cual el mismo no debe evadirse, sino ser canalizado como herramienta y camino indispensable para la mejora del perfil competitivo de toda empresa.

La estrategia como modelo de pensamiento y gestión no es más que la búsqueda constante del cambio.

En adición a esto, toda mutación debe ser entendida siempre como una lucha de opuestos[5], dos grandes filas en danza compuestas, una, por aquellas variables y actores que lo impulsan y promueven y, la otra, constituida por todas aquellas dedicadas a eludirlo y condicionarlo, en busca de prolongar la vigencia del actual ordenamiento.

[5] Esto ha influenciado definitivamente muchas de las obras de nuestra disciplina, entre las cuales podemos citar a una de las obras más mentadas de Peter Senge.(Véase: SENGE, P.M – KLEINER, A. – ROBERTS, CH. – ROSS, R. – ROTH, G. – SMITH, B.: " The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations". Doubleday, división de Random House Inc.. New York, 1999.

La inconciencia y/o no comprensión de la naturaleza dialéctica del cambio puede llevarnos a operar sobre un universo incompleto y parcial, lo cual condicionará la efectividad de las decisiones adoptadas.

IDEA FUERZA # 2

El cambio organizacional, de naturaleza dialéctica, es el único camino hacia la sustentabilidad en el largo plazo.

"lo verdadero es el todo"

En todo sistema complejo el abordaje sistémico[6] es el único camino y respuesta.

El cambio, así como cualquier tipo de operación sobre una empresa, debe ser conducido a partir de un análisis exhaustivo de las variables componentes, sus interrelaciones y los distintos rizos de retroalimentación al operar sobre cualquiera de las partes. No descifrar sobre que tipo de estructura o arquetipo sistémico[7] se opera es garantía de intentos estériles y no eficaces de innovación empresaria.

IDEA FUERZA # 3

El cambio organizacional debe ser abordado sistémicamente.

> *"La evolución no es, pues, un mero producirse, inocente y pacífico… sino un duro y enojoso trabajo contra sí mismo"*

[6] Quien haya compartido un espacio de formación junto al Dr. Fernando Grosso, recordará la distinción que siempre realiza entre lo "sistémico" y lo "sistemático".

[7] SENGE, P.M.: "La Quinta Disciplina". Ediciones Juan Gránica. Barcelona, 1992

En el ambiente empresario las transformaciones implican, en todos los casos, una serie de estados de crisis y transición en las cuales, la ausencia de referencias y certezas son la regla, y donde, el componente humano experimenta estados profundos de ansiedad y duda, lo cual surge de la circunstancia que *"lo que estaba, ya no esta allí y lo que esta por venir, todavía no ha llegado"*.

Tensión, angustia, incertidumbre, sacrificio de comodidades y confusión son algunos de los condimentos siempre presentes en todo cambio organizacional.

Esto es catalizado por el hecho que todo cambio empresario efectivo comienza inicialmente por desarrollar **conciencia de vulnerabilidad** ante el estado cambiante de los escenarios, y la posterior negación, incluso, de aquellos paradigmas que algún día fueron vehículos hacia el éxito.

El cambio presupone así, **"agredir"** deliberadamente lo que nos ha llevado a ser "vencedores", para no devenir en "vencidos".

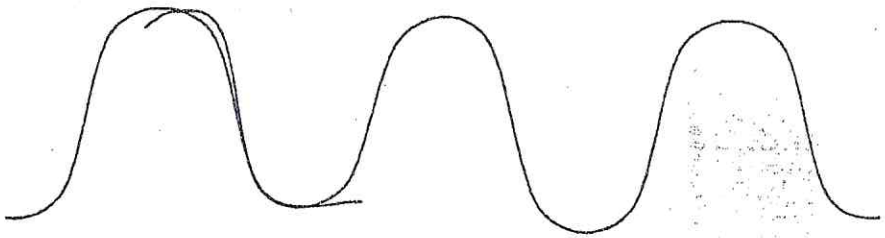
IDEA FUERZA # 4

El cambio organizacional no se produce "pacíficamente" sino que, en su esencia misma, esta presente la crisis, incertidumbre y tensión[8]

"Ascensión, madurez y caída... una y otra vez"

Para Hegel la civilización toda, y por ende las instituciones representantes de cada ordenamiento, se comportaban con un perfil cíclico y similar a una curva de las siguientes características:

[8] Para la profundización y mejor comprensión del pensamiento aquí planteado *véase*: SENGE, P.M.: "La Quinta Disciplina". Ediciones Juan Gránica. Barcelona, 1992, Cap. 9: Dominio Personal, Pág. 180-221 y Cap. 10: Modelos Mentales, pag 222-259.



Esto implicaba una secuencia perfecta entre distintos paradigmas, los cuales se sustituían mutuamente a medida que la lucha entre opuestos se volcaba hacia uno u otro extremo y hacia la *síntesis* de los mismos, produciendo esto, etapas de crecimiento, hegemonía y caída de un tipo particular de realidad, la cual al morir, daba lugar a una siguiente que comenzaba a transitar idéntico derrotero.

El devenir era entonces ciclicidad perfecta.

Sobre esta concepción cíclica de la realidad no construiremos ahora una de nuestras ideas fuerzas, ya que como veremos en próximos pasajes, contribuciones posteriores de Marx, entre otros autores, profundizarán aún mas sobre este punto.

Karl Marx (1818–1883).

"la dialéctica que reina no es otra sino la de pugna de intereses"

Marx, partiendo de la premisa hegeliana de la naturaleza dialéctica de la realidad, profundiza y delinea con mayor precisión esta caracterización proponiendo que el motor de la historia, y el devenir, era la lucha de opuestos y que estos opuestos no eran otros sino los intereses de las distintas clases sociales.

Estos intereses sectoriales en conflicto colisionaban cuando un determinado ordenamiento, lo que Marx llamaba "Configuración Económica"[9], perdía su eficacia y comenzaba a actuar

[9] Recordemos que para Marx, y a partir de su método –el Materialismo Histórico– toda realidad y ordenamiento social tenía su fundamento en determinadas relaciones económicas.

como obstáculo al progreso, momento en el cual su decadencia comenzaba y su caída era irremediable.

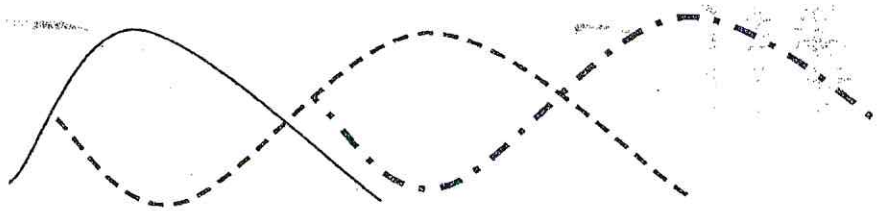
Muchas son las "jugosas" extrapolaciones que podemos hacer de los pensamientos marxistas aquí expresados; primero, todo cambio en una empresa se sucederá cuando el modelo actual de gestión se vea agotado y ya no ofrezca respuestas adecuadas a los desafíos del entorno; segundo, toda evolución organizacional implicará una lucha franca de intereses y poder[10], un concreto enfrentamiento entre los defensores y detractores del cambio y a su vez, una lucha para ganar espacios de poder en el nuevo esquema que emerge; tercero, todo cambio que pretenda poseer probabilidades auspiciosas de éxito debe contemplar los disímiles intereses y motivaciones de los distintos grupos que conforman una institución, así como los individuos integrantes de los mismos, con el fin de concebir estrategias que permitan solapar los mismos[11] y hacer del cambio propuesto una visión perseguida por la organización toda.

IDEA FUERZA # 5

El cambio organizacional implica siempre lucha de intereses y el factor condicionante del éxito o fracaso del mismo será siempre el humano

"No son las revoluciones sociales las que producen los cambios, aquellas solo los legitiman"

A partir de esta noción Marx reformula la visión cíclica que propusiese Hegel, a partir de incorporar el elemento de **superposición de ordenamientos**[12], es decir momentos en los cuales el régimen vigente convive con aquel que en términos graduales, e inevitablemente, lo sucederá. Si bien imperfectamente, lo dicho puede graficarse como sigue:



Aunque seamos repetitivos en esto, el elemento más interesante aquí es que aún en etapas de crecimiento y plena vigencia de un paradigma, aquél que lo reemplazará comienza a dar señales de vida.

Para muchos estudiosos de las realidades empresariales, entre cuyas filas nos encontramos, la construcción de organizaciones competitivas se resume a una breve lista de tópicos, entre los cuales éste, el nivel de conciencia y capacidad de lectura sobre la dinámica del cambio de paradigmas, es central.

IDEA FUERZA # 6

El cambio organizacional requiere actitud anticipatoria y creativa, lo cual permitirá a una organización ocupar posiciones ventajosas en los escenarios por venir.

Hasta aquí, y a los largo de este primer segmento que denominásemos Fuentes Matrices, hemos rescatado una serie de pensamientos y reflexiones de pensadores que no pertenecen directamente a la disciplina del management y las empresas, pero cuyos mensajes aportan, tal cual los hemos traducido en 6 ideas fuerza, una serie sumamente interesante de ele-

[10] Uno de los especialistas que ha tratado este tema con mayor lucidez es J. Pfeffer (*Véase*: PFEFFER, J.: "Power in Organizations". Pitman Publishing, Massachusetts, 1981

[11] GROSSO, F.: "Liderazgo y Conducción". Editorial Dunken. Buenos Aires, 2002

[12] Concepto posteriormente recogido por Alvin Tofler y de gran influencia para sus obras.

mentos a considerar y que han influido decididamente en lo que constituirá el resto de nuestro trabajo.

La comprensión de las ideas de Heráclito, Hegel y Marx aquí presentadas son el sustento conceptual de los modelos y aportes principales que posee nuestra disciplina en lo que a cambio organizacional se refiere y que a partir de aquí, estamos en condiciones de comenzar a exponer.

Abordaje Conceptual del Cambio - Modelo de Burke & Litwin

A partir de la profunda convicción que, cualquier intención de actuación o práctica efectiva sobre un fenómeno o realidad debe ser precedida por una clara comprensión de la naturaleza y dinámica de aquello sobre lo cual se desea operar, el primero de los modelos a los cuales nos referiremos es el propuesto por una dupla de especialistas, W. Burke y G. Litwin, cuyos aportes representan claras contribuciones a la comprensión del cambio organizacional.

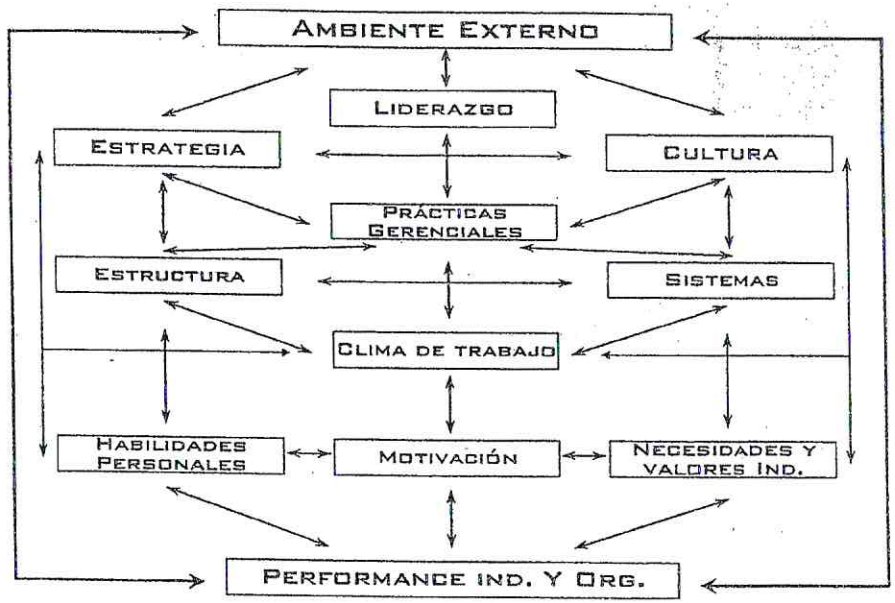
El modelo busca dar una perspectiva holística y sistémica del cambio, identificando las variables intervinientes en el fenómeno, sus interrelaciones y jerarquías; el modelo fue presentado por primera vez en un formato similar al expuesto en la **Evidencia 1.**

Evidencia 1: Modelo Causal de la Performance y el Cambio Organizacional de Burke & Litwin[13]

Para una mejor comprensión del mismo, lo abordaremos en forma gradual identificando variables y jerarquías para luego establecer la dinámica del modelo, mediante la agrupación de las múltiples variables que el modelo presenta en una serie mas acotada de elementos que incluyen y representan a las establecidas por los autores.

[13] BURKE, W. – WESLEY, A.: "Organization development: A Process of Learning and Changing". Segunda Edición. OD Series. Chicago, 1995.

Burke & Litwin identifican tres variables fundamentales del cambio en las organizaciones (Ver Evidencia 2):



El Contexto:

Compuesto por el ambiente de operación propio de la organización (sector industrial) y el entorno remoto (escenario supraindustrial) en el cual se desenvuelve la misma.

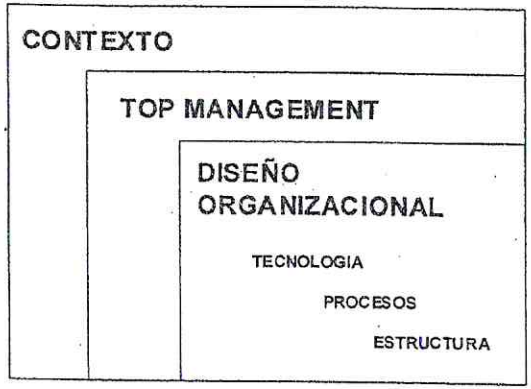
Para los autores:

1. el contexto actuaba en todos los casos, sin distinción de companias, industrias, países o regiones, como fuente constante de cambio y desafíos (tanto oportunidades como amenazas) para las empresas.
2. el significativo aumento en el acceso a la información, los avances en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), como los relacionados a los mé-

todos y medios de transporte son los *grandes* ***drivers*** del cambio mundial.

3. algunos de los cambios que deberán enfrentar las empresas actuales y futuras son los niveles crecientes de complejidad (cantidad de entidades e interdependencia), la turbulencia, la globalización, etc..

Evidencia 2: Variables Fundamentales del Cambio Organizacional según Burke & Litwin



El Top Management:

Al cual identificaban como la plana mayor de la empresa, la "Cumbre Estratégica"[14] en términos mintzberianos, y a la cual atribuían la determinación de los destinos y políticas, así como la formulación de respuestas a los desafíos planteados por el contexto.

En este sentido los autores identificaban 4 elementos fundamentales por los cuales los ejecutivos máximos de una empresa influencian sobre el cambio en sus instituciones:

[14] MINTZBERG, H.: "Structure in fives: Designing Effective Organizations". Prentice-Hall, Englewood Cliffs. New Jersey, 1983

- **Modelos Mentales *(Mind Setting)*:** el modelo mental de la conducción de una empresa influencia en forma decisiva el modo en que una firma encarará sus procesos de cambio; las creencias, percepciones, y valores de los directivos son variables fundamentales a contemplar.
- **Lectura e Interpretación *(Interpreters)*:** son los ejecutivos de altos niveles estratégicos los que decodifican y traducen eventos y hechos del contexto en *"inputs"* críticos para la toma de decisiones.
- **Compromiso y Rol *(Source/Inhibitors)*:** el Top Management puede ser fuente de cambio, asumiendo un rol protagónico en su patrocinio y conducción, o bien, puede actuar como un inhibidor y claro condicionante del mismo.
- **Manipulación *(Manipulators)*:** los ejecutivos ejercen también determinado tipo influencias, desarrollando impulsiones que pueden modificar, en todo o en parte, las características de un determinado ecosistema empresarial.

Diseño Organizacional: el cual se define como la morfología que adopta una empresa en un determinado momento y que se constituye con la agregación de tres elementos:

1. **La Tecnología**, entendiendo por tal todo lo referido al manejo y socialización de la información y el conocimiento organizacional.
2. **La Estructura**, como el modo particular de organizar el trabajo, creando y asegurando equilibrio entre especialización y coordinación.
3. **Los Procesos**, unidades irreductibles de la actividad total de una empresa, que persiguen la concreción de determinados objetivos con eficacia, economía y eficiencia.

Los tres elementos, ***factores*** tal cual los denominan originalmente los autores, son divididos, en base al grado de impacto que poseen en una organización, en dos grandes conjuntos:

CONTEXTO TOP MANAGEMENT	FACTORES TRANSFORMACIONALES
TECNOLOGÍA ESTRUCTURA PROCESOS	FACTORES TRANSACCIONALES

La catalogación planteada previamente permite, a su vez, **clasificar al cambio organizacional en dos grandes géneros:**

Cambio Transformacional: cambios profundos en una organización que presuponen alteraciones importantes en las condiciones del medio o la conducción, como nuevas tecnologías aplicadas, modificaciones sustanciales en los hábitos y preferencias del consumidor o aparición de sustitutos cercanos mas eficaces (*"category killers"*), así como cambios profundos de política organizacional como fusiones, redefiniciones estratégicas, reingeniería o cambios en roles directivos.

El cambio transformacional implica en todos los casos la necesidad de alterar supuestos básicos[15] de la cultura organizacional y los estilos de conducción, razón por la cual los mismos poseen plazos dilatados en el tiempo y requieren de liderazgo y seguimiento, así como el compromiso irrenunciable del Top Management.

No se trata aquí de adecuaciones para preservar efectividad y eficiencia, sino redefiniciones sistémicas que implican repensar la organización y la relación con su medio.

Cambio Transaccional: cambios menores que suponen adecuaciones y corrección de desvíos para asegurar la eficiencia y operatividad de la empresa, sin implicar esto grandes redefiniciones o virajes categóricos en los destinos de una organización.

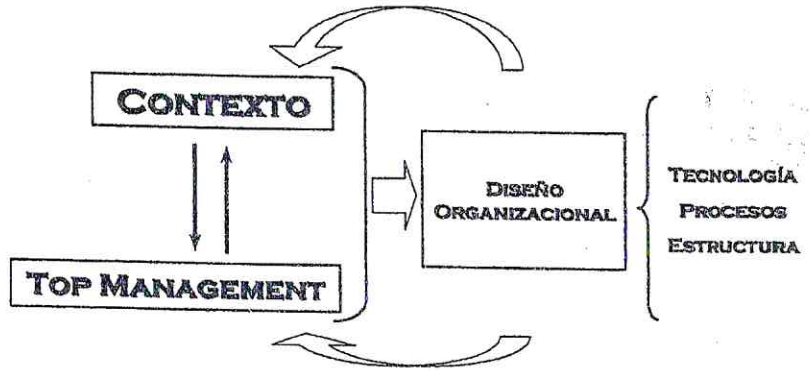
[15] En referencia a la pirámide que propone Shein para exponer los componentes de la cultura organizacional en su artículo para la HBR, "La Cultura Empresarial y El liderazgo".

El cambio transaccional se desencadena ante cambios en los factores homónimos, y son cuestiones dentro de la esfera administrativa más que estratégica.

Migraciones en sistemas de almacenamiento y administración de datos, redefinición de puestos, rediseño de procesos fabriles y/o administrativos, son algunos ejemplos de este tipo de cambios.

Una vez en este punto y habiendo introducido las variables y jerarquías de las cuales versan los autores, así como los conceptos de cambio transformacional y transaccional, estamos en condiciones de presentar la dinámica del modelo, la cual podemos exponer como se expresa en la Evidencia 3.

Evidencia 3: Dinámica del Modelo de Burke & Litwin del Cambio Organizacional



Según Burke & Litwin el cambio en las organizaciones debe ser entendido y abordado en términos sistémicos, a partir de la identificación de las variables que lo determinan y condicionan, y como las mismas se afectan mutuamente.

Es así como el contexto se presenta como una fuente continua de tendencias que impactan sobre la empresa y exigen de parte de ésta respuestas y acción; sin embargo estas tendencias no son recibidas en términos puros, sino que es el Top Management quien decodifica estos estímulos (intérprete), y partir de ello desarrolla las "jugadas" que considera necesarias y traduce las mismas en decisiones que se materializan en el Diseño Organizacional, a partir de cambios en sus pilares componentes. Los cambios ha operarse se verán altamente condicionados por la cosmovisión de los directivos (modelos mentales) de la empresa, así como su actitud (fuente o inhibidor) frente al cambio. Estas decisiones a nivel interno impactarán sobre la performance y efectividad organizacional, lo cual enviará señales e impulsiones (manipulación) al contexto, el cual en mayor o menor medida se verá afectado por los movimientos adoptados, hecho que iniciará nuevamente el flujo de relaciones.

El Modelo ofrece algunas importantes cuestiones a considerar:

- Todo cambio organizacional debe ser concebido y gestionado a la luz de las **variables críticas** aquí presentadas y cómo las mismas se interrelacionan entre sí; cualquier omisión en este sentido causará sesgos en el análisis y lesionarán las probabilidades de éxito de la transformación pretendida.
- Todo cambio empresario requiere del **apoyo incondicional del Top Management** para su efectiva implementación.
- Cualquier estrategia de cambio organizacional debe tener en cuenta qué **tipo de cambio** se esta encarando; los plazos, tácticas, los emergentes a tratar, los grados de incertidumbre, la tensión emocional del factor humano, los recursos necesarios, el liderazgo y seguimiento, asi como cualquier otra dimensión crítica, es completamente distinta si hablamos de un cambio del tipo transformacional o transaccional.

- El cambio organizacional no solo puede, ni debe, ser de corte meramente reactivo, sino que la anticipación, e incluso creación, son posible, dado que, como exhibe el modelo, el Top Management ejerce influencias sobre el Contexto en el cual "habita".

El modelo de Burke & Litwin, tal cual ha sido expuesto, ofrece un abordaje conceptual del cambio organizacional que permite una mayor conciencia de las variables en juego y la forma en que estas se articulan sistémicamente.

Partiendo de la base que este modelo nos ofrece podemos avanzar hacia la exposición de modelos concretos de acción e implementación que abordan cuestiones de corte más táctica y que complementan al recientemente presentado.

El Cambio como Proceso

Con el fin de acercarnos a modelos de cambio organizacional que tratan aspectos más cercanos a la acción y la concreta implementación de los mismos, y con la intención de presentarlos en forma ordenada y coherente, haremos aquí una primer caracterización del cambio al establecer que el mismo puede ser considerado como **un proceso** (Ver evidencia 4), es decir una secuencia ordenada de etapas, que persigue un fin determinado y en el cual existe un rulo de retroalimentación o feedback que le otorga dinamismo y desencadenará constantemente nuevas "rondas".[16]

Evidencia 4: El Cambio como Proceso

[16] Lord Keynes utilizaba esta expresión al hablar del efecto multiplicador del gasto, al decir que un aumento en el gasto producía una serie de efectos, y estos efectos producidos producían otros posteriores, que a su vez se comportaban como causa de otros, y así sucesivamente creando ciclos, de corte virtuoso o vicioso, para la economía de un país.

Todo cambio organizacional, sin importar aquí el grado o profundidad del mismo, debe ser iniciado por una cabal comprensión de las características y particularidades de la realidad organizacional que desea ser manipulada. Peter Senge[17] expresa esto muy claramente al citar a Koatsuo Inamori de Kyocera quien habla de **"un claro compromiso con la verdad[18], para ser capaces de concretar nuestros sueños"**.

El diagnóstico preciso es condición imprescindible para el cambio organizacional efectivo, pues ofrece la situación actual que pretende conducirse hacia un estadio distinto y pretendido. Clarificar y tener plena conciencia y conocimiento de las coordenadas del punto de partida condicionará, en todos los casos, que tan capaces seamos de llegar a destino.

A partir del diagnóstico eficaz el Top Management, y aquellos que habrán de liderar el cambio, estarán en mejores condiciones para la ***gesta*** estratégica, es decir, el planteamiento de la visión de cambio y los cursos de acción adecuados para materializarla.

Por último, la estrategia deberá ser implementada en planes y objetivos a ser concretados y dables de ser mensurados, lo cual debe ser acompañado de un seguimiento y monitoreo constante.

[17] SENGE, P. M.: "La Quinta Disciplina". Ediciones Juan Gránica. Barcelona, 1992

[18] El término "Verdad" es utilizado aquí como alusión a la "Realidad"

Este seguimiento asegurará la administración efectiva del cambio, la identificación de desvíos, y el rediagnostico necesario para disparar nuevamente el proceso.

Esta presentación del cambio, no como evento, sino como proceso y por ende su división en etapas, ***ficción** utilizada para lograr mayor claridad en la exposición*, nos permitirá introducir tres modelos sumamente difundidos e importantes de la doctrina, que por su postura franca, claridad y **demostrada utilidad** son herramientas indispensables de todo aquel que conduzca o sea parte de cambios empresariales.

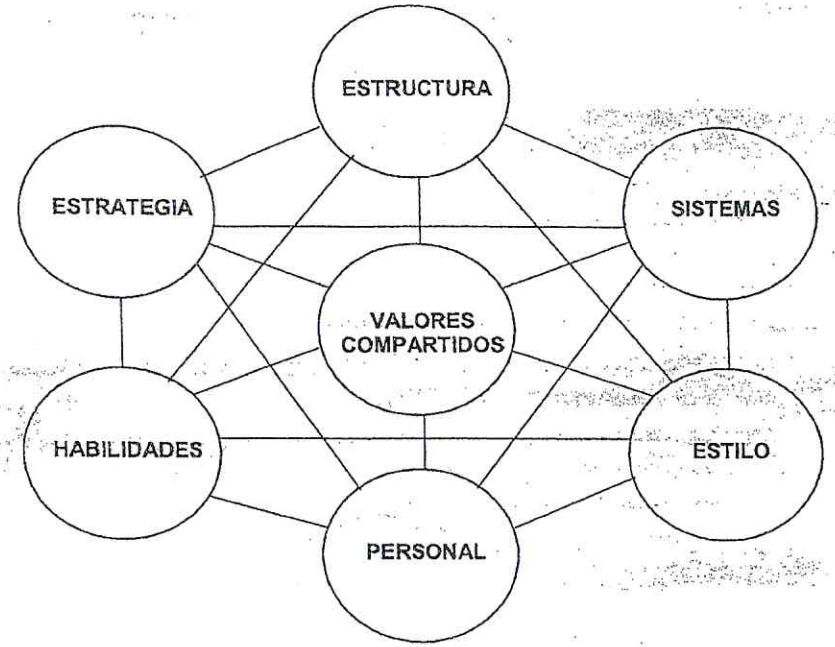
Diagnóstico del Cambio Organizacional – Modelo de T. Peters & R. Waterman Jr. (7Ss)

Muchas han sido las contribuciones relacionadas a la etapa de diagnóstico del cambio en las empresas. Asumiendo el riesgo de no coincidir en este aspecto con el lector, nuestra elección acerca del modelo de diagnóstico organizacional a presentar en estas páginas, no es un aporte reciente, sino que con más de 20 años, el que consideramos uno de los mas acabados métodos de diagnóstico empresarial, es el aportado por Peters & Waterman Jr. en su legendaria obra "En Busca de la Excelencia".[19]

Estos autores presentan, en la obra referenciada, el modelo incluido en la Evidencia 5.

Evidencia 5: Modelo de Diagnóstico Organizacional de Peters y Waterman Jr. (extraído de PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H. Jr.: "En Busca de la Excelencia: Experiencias de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos", página 11. Editorial Norma. Bogotá, 1984).

[19] PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H. Jr.: "En Busca de la Excelencia: Experiencias de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos". Editorial Norma. Bogotá, 1984.



El modelo expuesto y denominado **"Las 7Ss"**, por sus conceptos expresados en lengua anglosajona (*Structures, Strategy, Systems, Share Values, Skills, Style of Management, Staff)* ofrece una serie acotada de variables sobre las cuales investigar, con el fin de extraer los caracteres críticos de cada una de ellas, y el modo en el cual las mismas se apalancan entre si.

Las bondades del modelo radican en que se logra selectividad en la información sobre la cual construir el diagnóstico y que la reflexión acerca de estas 7 variables permite construir un cuadro de situación actual sumamente completo, lo cual posibilita una mayor nitidez acerca de las brechas a cerrar entre el escenario actual y el perseguido, así como los "puntos" sobre los cuales operar para lograr tal objetivo.

A continuación apuntamos brevemente cada variable:

• **Estrategia**: las definiciones políticas de la organización en cuanto a la visión del contexto, el manejo de su portfolio de negocios y cada una de sus Unidades Estratégicas.

• **Personal**: las características de los recursos humanos de la organización, su competencia y pericia, así como su actitud frente al negocio y predisposición al cambio y lo nuevo.

• **Valores Compartidos**: las creencias y supuestos básicos que condicionan la percepción y el comportamiento de los integrantes de una empresa.

• **Estructura**: la forma particular de dividir el trabajo y los mecanismos de coordinación entre los sub-trabajos emergentes.[20]

• **Estilos de Conducción**: los patrones y estilos de liderazgo predominantes en la escena que se releva.

• **Habilidades**: Las fortalezas, tanto organizacionales como de cada unidad de negocios, como así también funcionales.

• **Sistemas**: la tecnología y recursos de apoyo en cuanto a manejo de la información, comunicaciones internas, planificación, etc.

En base a esto, y a pesar de la aparente llaneza, desprovista de todo elemento "barroco" y esnob (*quizás en esto resida la utilidad del aporte)*, el modelo es una guía interesantísima para diagnosticar el cuadro de situación organizacional sobre el cual se comienza a operar.

Este modelo, de características **referenciales**, dado que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, sin importar portes o sector de actividad, se constituye en una **herramienta fundamental para el control y seguimiento** posterior a la implementación de cambios (medición a priori y posterior a una acción), así como un método eficaz para la implementación de procesos de **benchmarking** empresarial.

[20] MINTZBERG, H.: "Structure in fives: Designing Effective Organizations". Prentice-Hall, Englewood Cliffs. New Jersey, 1983

Para que el lector aprecie aún más la aplicabilidad y pueda hacer de este modelo una herramienta práctica y de acción concreta le sugerimos que al momento de plantear la necesidad de diagnosticar la situación organizacional transforme cada una de las 7 dimensiones en un conjunto de alrededor de 3 a 5 interrogantes, como planteamos en el siguiente ejemplo:

Estilos de Conducción:

1. ¿Cómo son desarrolladas las tareas, bajo la forma de responsables independientes o a partir de una estructura de equipos de trabajo? En caso de tratarse de equipos: ¿Quién(es) y con que criterio(s) conforman los mismos?
2. ¿Qué tan autónomos son los empleados de la organización?
3. ¿Cuál es el estilo de conducción preponderante, centrado en los resultados o en las personas?
4. ¿Cómo podría caracterizarse la relación entre managers y empleados? ¿Qué grado de formalidad/ informalidad existe? ¿Se promueven las relaciones más allá de lo profesional? ¿Se promueven espacios comunes fuera de la oficina?
5. ¿Existen espacios para la fijación conjunta de metas entre managers y subordinados? ¿Cómo se evalúa la performance de cada empleado?

Este ejercicio le permitirá aplicar efectivamente la herramienta, lo cual facilitará el diagnostico preciso a una organización y así contar con información vital a la hora de plantear la visión y estrategia de cambio.

Habiendo introducido la herramienta de diagnostico anterior, podemos entonces avanzar hacia modelos que aborden la formación estrategia y la táctica de implementación del cambio organizacional.

Estrategia y Táctica del Cambio Organizacional

Partiendo de la importancia decisiva que cobra la arquitectura estratégica del cambio, y con el fin de dotar al lector de una masa crítica importante de conceptos y modelos en este sentido, en este apartado introduciremos no uno, sino dos aportes sumamente influyentes y cuyos creadores son considerados verdaderas autoridades en lo referido al cambio de las organizaciones empresariales.

Si bien no profundizaremos el tratamiento de cada uno de ellos, tal cual planteásemos en el comienzo mismo de este artículo, si presentaremos introductoriamente a ambos, siendo nuestra intención sentar las bases e ideas principales que permitan entender la lógica de cada modelo y posibilitar la comprensión posterior al lector que este interesado en la profundización de los mismos.

Modelo de Robbins[21]

El profesor Robbins, en su libro Teoría Organizacional propone como modelo para la Formación y Concepción Estrategia del Cambio Organizacional el modelo que planteamos en la Evidencia 6.

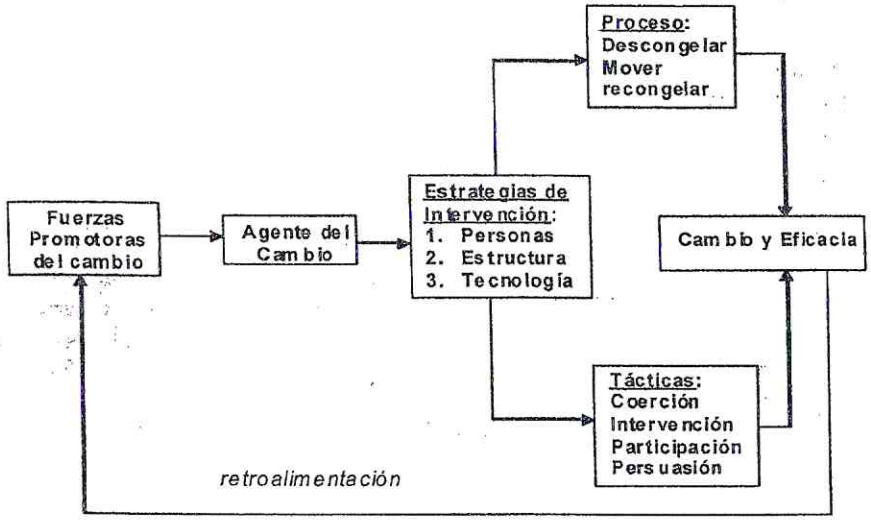
Tomemos unas líneas para explicar el modelo planteado.

El modelo parte de la premisa de la necesidad de, para la concepción de estrategias de cambio efectivas, la existencia y convergencia de dos factores fundamentales.

En primera instancia toda estrategia de cambio organizacional efectiva parte de la identificación de una serie de fuerzas que en determinado momento hacen que el modelo empresarial vigente se vea agotado. Estas fuerzas pueden ser de índole interna o externa, y en la mayoría de los casos, la realidad ofrece posiciones mixtas.

[21] Extraído y Adaptado *de:* ROBBINS, S.P.: "Organization Theory: Structure, Design and Applications". Prentice-Hall. New Jersey, 1990

Evidencia 6: Modelo de P. Robbins de Arquitectura Estratégica del Cambio Organizacional.



Cualquier estrategia de cambio que no posea el sustento de una determinada **tendencia contextual** o un ***gap de performance* interna** (brecha entre el desempeño esperado o deseado y el real) no reviste las condiciones mínimas para asegurar su viabilidad.

Estas **Fuerzas Promotoras del Cambio** si bien actúan como un eficiente disparador, son insuficientes y toda estrategia de cambio debe ser patrocinada para lograr sus objetivos. Sin la identificación y alineación de los distintos actores que ejerzan el impulso necesario para vencer las resistencias, que siempre existirán, y liderar el cambio para lograr su concreción, no existe estrategia ni cambio posible.

El Dr. Grosso (en sus antológicas Herejías) ha sentenciado que ***"lo importante no es la estrategia... sino el estratega"***.

A estas personas, generalmente el *Change Management Team* (Equipo de Gestión del Cambio), en el cual nunca debe estar ausente la Alta Dirección, las identificamos como el **Agente del Cambio.**

Reunidos estos factores, la **Estrategia de Intervención**, entendida esta como el escenario futuro a construir y el camino para llegar a ella, se articulara en dos elementos:

El Proceso: una serie de tres etapas las cuales persiguen cada una un objetivo vital para el aseguramiento de la efectividad del cambio encarado.

- ***Descongelar***: entendiendo por tal someter a escrutinio y cuestionar las premisas básicas de gestión en búsqueda de la creación de crisis.
- ***Mover***: a partir de las crisis deliberadamente desencadenadas, encausar el conflicto como impulso y producir cambio, "movimiento".
- ***Recongelar***: una vez producido el cambio consolidarlo e instituirlo como valor cultural.

La Táctica: como el *modus operandi* que situacionalmente debe escogerse para la concreta implementación del cambio buscado; cada una de las tácticas posibles y propuestas por el autor serán adecuadas ante distintos diagnósticos, no existiendo tácticas validas o no, sino aquellas que son oportunas o no a una determinada situación. Así ante necesidades de adaptación urgente de parte de la empresa la táctica coercitiva puede ser la única opción, mientras que esta táctica sería completamente inadecuada si se plantease un cambio transformacional en el largo plazo y que buscase modificar aspectos centrales de la cultura organizacional.

Por último y rescatando la, hoy incuestionable, naturaleza emergente de la estrategia[22] Robbins propone un rizo de feedback que

[22] HAMEL, G.: "Liderando la Revolución". Editorial Norma. Bogotá, 2000

actuará como una nueva fuerza de promoción del cambio desencadenando nuevas gestas.

El modelo ofrece una visión exhaustiva del proceso de formación de la estrategia de cambio organizacional, contribuyendo con un monitor excelente para tutorar el proceso estratégico completo.

Modelo de J. Kotter de Liderazgo del Cambio Trascendental[23]

Por último y para complementar el modelo de Robbins, y así concluir el espacio dedicado a los modelos referidos a la fase estratégica del cambio organizacional, presentaremos el aporte de John Kotter, el cual versa acerca de la estrategia y liderazgo del cambio trascendental, el equivalente al cambio transformacional que planteasen Burke & Litwin.

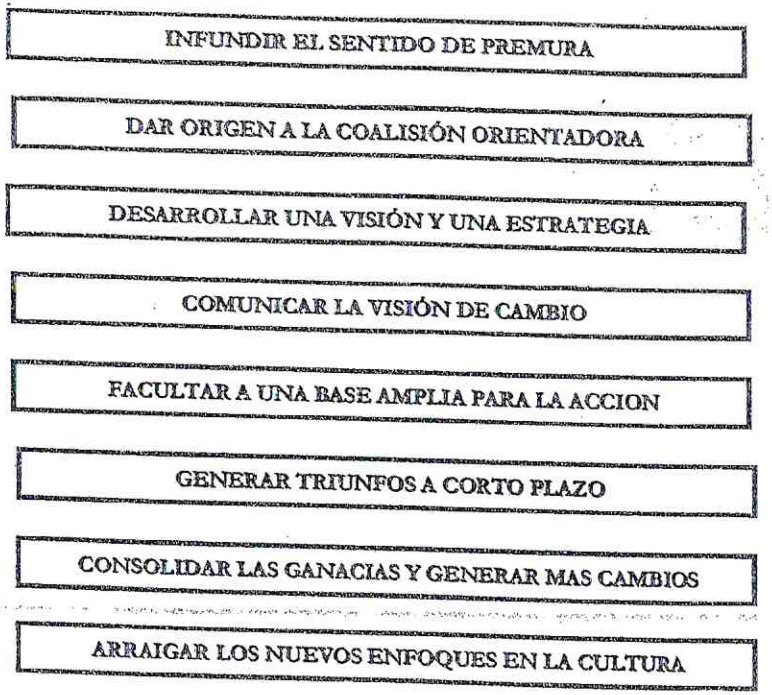
El especialista, reconocido referente en la materia, propone una estrategia de cambio de naturaleza procesal, en el cual, y tal cual él mismo lo establece, la secuencia es fundamental.

Presentamos el modelo en la Evidencia 7.

Evidencia 7: Modelo de 8 etapas del Cambio Organizacional (Extraído de KOTTER, J. P.: "El Líder del Cambio", Pagina 23. Mc Graw Hill. México DF, 1997)

Kotter parte de la premisa, al igual que Robbins que toda estrategia de cambio organizacional comienza con una primera tarea que es infundir el sentido de necesidad del cambio, en lucha franca y despiadada con las fuentes de complacencia y comodidad. Hecho esto la empresa debe determinar quien será el equipo (Kotter desestima y no cree que una individualidad pueda conducir efectivamente el cambio organizacional) que liderará el cambio y el cual tendrá como misión primera la

[23] KOTTER, J. P.: "El Líder del Cambio". Mc Graw Hill. México DF, 1997



concepción de la visión del cambio, el escenario deseado, y la comunicación de la misma a la empresa toda.

Una vez hecho esto el modelo sugiere desarrollar programas de empowerment que brinden autonomía y herramientas a los empleados para que sean estos promotores y los verdaderos ejecutores del cambio. En pos de dotar a la iniciativa de sustentabilidad en el mediano y largo plazo, será necesario incentivar las motivaciones del personal mediante la creación de triunfos en el corto plazo, siendo estos indicadores de los logros obtenidos y catalizadores de los niveles de premura para generar asi mas cambio; por último y para que el cambio se instale definitivamente en la organización, el mismo debe ser transformado en fin en si mismo, integrándolo a la cultura nuclear de la empresa.

Kotter, al igual que Robbins, proponen interesantes elementos a tener en cuenta para la concepción de estrategias de cambio organizacional, asi como la efectiva implementación de las mismas.

Comentarios Finales

Habiendo recorrido hasta aquí la exposición de los aportes fundamentales para una mayor y mejor comprensión del cambio organizacional, transitando para ello por los modelos de Burke & Litwin, Peters & Waterman Jr., Robbins y Kotter, así como aquellos pensamientos de Marx, Hegel y el filosofo griego Heráclito, solo resta agregar que estos, como otros modelos, si bien referenciales y sumamente útiles para ayudar a aquellos que deban concebir y gestionar procesos de cambio organizacional, **solo son esto:** modelos y herramientas, que solo serán efectivas cuando, más allá de contar con ellas, exista lo que toda herramienta necesita para ser efectiva... OFICIO.

Capítulo 9

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Por Fernando Grosso

El éxito de cualquier tipo de programa de dirección que afecte profundamente funciones, métodos y rutinas de trabajo requiere, como condición básica el compromiso y la identificación de *todos* los integrantes de la empresa. La estructura de la empresa (su funcionamiento cotidiano) no es una abstracción que pueda operarse modificando procedimientos, sacando y poniendo gente o agregando y suprimiendo funciones.

La **estructura** de la empresa está representada básicamente **por las relaciones entre la gente, los recursos materiales y la tecnología que los liga**, siendo estos dos últimos factores administrables en "forma mecánica", queda claro que la principal variable a operar es el comportamiento humano.

No obstante ello, resulta evidente que un incorrecto diseño de los sistemas que ordenan el trabajo de las personas, del modelo operativo con que diariamente la organización afronta sus tareas, generará numerosos inconvenientes para el desempeño generando una indeseada improductividad del recurso humano.

¿Qué es la estructura organizacional?

La estructura organizacional permite dividir, agrupar y coordinar formalmente las tareas de trabajo.

Los principales aspectos a considerar para el diseño de la estructura de la organización podemos definirlos en términos de:

- La división del trabajo
- el orden jerárquico

- los sistemas y procesos
- los distintos tipos de estructuras

La estructura de una organización debe estar diseñada de manera que refleje ante todo el personal que pertenece a la misma, quienes son responsables del desarrollo de determinadas tareas y quienes son responsables por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Desde ya que el diseño de la estructura, cualquiera sea la forma que la organización elija debe resguardar dos principios esenciales:

a) La **flexibilidad**, permitiendo que los distintos elementos que componen el diseño puedan ser mutados rápidamente y con el menor trauma posible

b) La **simplicidad**, optando siempre por aquellos procesos y modelizaciones que permitan hacer las cosas de la manera más sencilla posible y con economía de recursos.

Diseño de la estructura organizacional

El diseño organizacional es un proceso mediante el cual se toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada a la estrategia de la organización y el entorno en el cual la organización pone en práctica dicha estrategia.

Por lo tanto, el diseño organizacional hace que la organización sea analizada en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de la misma.

Se debe tener en cuenta que debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las estructuras organizacionales es un proceso permanente lo que implica que los cambios de estructura suelen ser un verdadero proceso de ensayo y error.

División del trabajo:

La división del trabajo, que indica como se encuentran divididas las tareas dentro de la organización, es probablemente uno de los principios esenciales de la búsqueda de la eficiencia operativa.

El trabajo es dividido en varios pasos. Los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en lugar de toda ella. La habilidad del empleado para realizar una tarea exitosamente se incrementa por medio de la repetición, ya que se requiere menos tiempo en el cambio de tareas, en guardar las herramientas y el equipo que se utilizaron en un paso anterior del proceso de trabajo y en alistarse para el siguiente, la capacitación para la especialización es mas eficaz desde la perspectiva de la organización.

Es mas fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores que hagan tareas especificas y repetitivas especialmente en las operaciones muy avanzadas y complejas.

Desde el mismo pensamiento del "padre" de la economía clásica, Adam Smith, la esencia del aumento de productividad se debe:

a) la mayor destreza del individuo especializado en una tarea concreta

b) el ahorro de tiempo perdido en cambiar de tarea

c) el desarrollo de nuevos métodos y maquinas a raíz de la especialización

Los tres motivos apuntan al factor central que vincula a la especialización con la productividad: la repetición

Sin embargo, la *especialización del trabajo* también tiene desventajas y es indispensable que al momento de reflexionar sobre el diseño organizacional apropiado, reparemos especialmente en ellas.

Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es

fácil que se presente la *alienación;* es decir, la ausencia de una sensación de control.

El *aburrimiento* puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral

Durante los últimos 100 años la administración empresarial se ha edificado sobre el paradigma del funcionalismo y éste se apoya en la "piedra fundamental " que representa la idea de la división del trabajo.

Sobre estos pilares, las empresas han crecido a lo largo de todo el siglo pasado adquiriendo un esplendor pocas veces visto en la historia de las instituciones que han edificado nuestra civilización. Sin embargo, los primeros años del nuevo milenio y el impacto de las profundas transformaciones culturales que ha afrontado nuestra sociedad, ha hecho evidente el gran problema que el paradigma del funcionalismo no ha podido resolver: el aburrimiento de las personas.

Este es sin dudas uno de los más grandes desafíos de nuestra disciplina en el presente.

La departamentalización

El escalón superior de la división del trabajo dentro del paradigma del funcionalismo es la "departamentalización", agrupación de tareas afines que constituyen áreas diferenciadas dentro de la actividad de una organización y que por lo general son objeto de una línea de mando también diferenciada.

Un departamento generalmente es un área bien determinada, puede ser una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente o ejecutivo responsable tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

El esquema de departamentalización vigente en una empresa, que nos permite identificar las relaciones formales existentes dentro de la misma, es lo que habitualmente muestra el gráfico que conocemos como *organigrama,* que describe la forma en que se divide el trabajo y las jerarquías establecidas.

Para poner en practica este proceso se debe tener en cuenta la diversidad de funciones, productos, servicios y operaciones que coexisten en la organización y que requieren diferentes criterios de especialización, sistematizando de manera lógica la interdependencia entre las distintas partes componentes, permitiendo la integración de las mismas al sistema.

Distintas formas de departamentalizar

Departamentalización funcional:

Busca lograr economías de escala al colocar gente con habilidades y orientaciones comunes a unidades comunes (ej. Marketing, Producción, Finanzas).

La mayor ventaja para este tipo de agrupación es la obtención de eficacia al menos por especialistas en la misma área y la contribución a la planificación y control a nivel estratégico.

Departamentalización de producto:

La ventaja principal para este tipo de agrupamiento es la mayor responsabilidad del desempeño ya que todas las actividades relacionadas con los productos específicos están bajo la dirección de un solo gerente.

Facilita la especialización y el conocimiento de los requerimientos para el aseguramiento de la calidad de los productos

Departamentalización por zona geográfica:

Se utiliza en organizaciones en las que los clientes están dispersos en un espacio territorial y tienen necesidades similares basadas en su ubicación. Permite responder adecuada y rápidamente a las demandas ambientales.

Departamentalización por procesos:

Cada departamento se especializa en una fase específica de la producción, ya que cada proceso requiere de diferentes habilidades, este método ofrece una base para la categorización homogénea de las actividades.

Esta forma de organización permite el mejor uso de las instalaciones, la disposición de las maquinarias y equipos y la especialización de las personas en cuanto a las exigencias de la tecnología empleada.

Departamentalización por tipo de cliente:

Se divide la organización de acuerdo con el tipo específico de cliente al que trata de llegar.

Los clientes en cada departamento tienen una serie común de problemas y necesidades que se pueden satisfacer mejor si se tienen especialistas para cada tipo de clientes.

Se busca monitorear mejor las necesidades de los clientes y estas condiciones de responder mejor a las causas de esas necesidades.

El orden jerárquico

En toda organización existe una jerarquía, que la divide de manera vertical en niveles o escalas de mando, eso otorga autoridad formal a las personas que se designan en los niveles superiores, para prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar las actividades que realizan los que están en los niveles que les están subordinados.

La autoridad y la responsabilidad son acumulativas: a medida que se asciende la pirámide organizacional, aumenta el volumen de autoridad y de responsabilidad del ocupante del cargo.

La dimensión de la línea de mando es otro de los aspectos claves a considerar al momento de evaluar el nivel de eficiencia de una organización.

Por lo general, salvo casos de tareas de extrema complejidad que exigen una supervisión más minuciosa, toda vez que una empresa sea capaz de ampliar el tramo de control, es decir, hacer "más corta" la cadena de mandos, estará ganando en una mayor eficiencia.

Las líneas de mando excesivamente prolongadas (sobreabundancia de niveles intermedios) presentan varias desventajas:

- Son estructuras caras
- Hacen más compleja la comunicación
- Hacen más lenta la toma de decisiones
- Alientan una supervisión más estrecha ahogando la autonomía de las personas.

Las líneas de mando "más cortas", en contrapartida, permiten a la organización reducir gastos, reducir los costos de operación, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercarse mas a los cliente y facultar a los empleados

En estas organizaciones donde los gerentes reconocen que pueden administrar un tramo de control mas amplio, los empleados deben conocer perfectamente sus trabajos por lo que la organización debe apostar fuertemente a la continua calificación de sus recursos humanos.

Otro aspecto de singular importancia en la concepción de una jerarquía organizacional es la unidad de mando.

El principio de **unidad de mando** ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Declara que una persona debe tener solo un superior ante quien ser responsable directamente . Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

Es importante destacar que en algunas situaciones, violar la unidad de mando, adoptando lo que se conoce como "autoridad funcional", puede resultar beneficioso si es necesario com-

binar niveles de supervisión general sobre un conjunto de tareas altamente dispares, junto con seguimientos técnicos pormenorizados que sean requeridos por la especificidad de algunas de ellas.

Centralización y descentralización:

La **descentralización** en el diseño de la estructura formal de una organización, indica el lugar o los lugares de la estructura donde se encuentra el poder de toma de decisiones, en otras palabras: como están distribuidas las potestades dentro de la línea de mando.

Las descentralización es un proceso mediante el cual se define formalmente cuales son los miembros o sectores a quienes se delega la facultad de tomar decisiones sobre temas específicos

El concepto de descentralización esta relacionado con el concepto de la distribución del poder, la autoridad y el grado de discrecionalidad conferidos a las personas para que utilicen su capacidad en la adopción de decisiones.

Por la necesidad de delegar autoridad en los subordinados, el máximo responsable en una organización permite que estos tomen decisiones, esta delegación de autoridad esta solamente limitada por la capacidad de los subordinados, que puede incrementarse por medio de un proceso de capacitación continuo optimizando el sistema de información organizacional de modo tal que las personas dispongan de la información suficiente para adoptar las decisiones adecuadas en sus puestos de trabajo

Al decir de Henry Mintzberg: Cuando todo el poder de decisión se centra en un único punto de la organización esencialmente en manos de un solo individuo se califica de "centralizada" a la estructura, cuando, por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos, la calificamos de " descentralizada".

El motivo de la descentralización de la toma de decisiones en una organización esta directamente relacionado con la división del trabajo y la coordinación de las tareas.

Si bien se acepta que la centralización de las decisiones facilita la coordinación de tareas, hay que tener en cuenta que la complejidad de las mismas hace prácticamente imposible que un solo individuo pueda tener toda la información y la capacidad para decidir en le momento y en el tiempo adecuados.

Para lograr la necesaria agilidad que permita a la organización reaccionar de modo apropiado a las exigencias del medio es indispensable que en la medida en que su tamaño se expanda, la organización adopte niveles crecientes de descentralización, para mantener su "tonicidad" competitiva.

En el proceso de descentralización de la autoridad hay que contemplar que es imposible hacerlo sin un sistema de control apto, que permita conocer las características de las decisiones tomadas, la perdida de control es una de las consecuencias corrientes de una descentralización inadecuada.

Distintos tipos de estructuras

Hablamos de la existencia de distintos "tipos de estructuras" para referirnos a configuraciones clásicas a partir de las cuales distribuimos conceptos de división de trabajo, jerarquía y ordenamiento procesal dentro de la organización.

Existen muchas formas de interpretar estos distintos tipos de configuración, por las características de este trabajo utilizaremos la más simple de todas ellas, reflejando los arquetipos más clásicos en este sentido.

La organización "piramidal"

La organización "piramidal" es una de las formas mas antiguas de estructurar las empresas. Se caracteriza por la exis-

tencia de líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, con respeto estricto de la unidad de mando.

En términos generales, podemos decir que la organización "piramidal" presenta estas características:

Autoridad lineal o única

Se basa en el principio jerárquico; el superior la aplica de manera absoluta sobre los subordinados, basándose en las relaciones de autoridad funcional, siendo un proceso de descentralización que se produce en la estructura de una organización, desde el nivel estratégico hacia los niveles inferiores. La persona o departamento para controlar los procesos, prácticas o políticas utiliza este derecho para delegar.

Cuando se plantea una organización de configuración estructural simple las decisiones son tomadas por el responsable para los que se tiene en cuenta sus competencias.

Cuando todo el poder de decisión se centra en un solo individuo se clasifica de "centralizada" a la estructura. Antagónicamente calificamos de "descentralizada" cuando esta responsabilidad es compartida entre varios individuos. Esto último tiene incidencia directa con la división del trabajo y la coordinación de las tareas.

Cada organización tiene una mezcla optima de centralización o descentralización de toma de decisiones; eso depende de las características propias de su cultura y las circunstancias concretas de tiempo y espacio.

La fortaleza de la estructura simple se debe a su sencillez: es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades.

Configuración piramidal

A medidas que se eleva el nivel jerárquico, disminuye el número de cargos como consecuencia del mantenimiento del principio de unidad de mando.

Ventajas:

- Estructura simple de fácil comprensión
- Clara definición de las responsabilidades
- Facilidad de implantación.

Desventajas:

- Dificultad de gestionar la diversidad
- Difícil coordinación entre funciones
- Demora en el proceso de toma de decisiones

Este tipo de configuración estructural es el mas indicado para pequeñas organizaciones, para empresas que cuentan con un portafolio de negocios concentrado, baja diversidad de productos o cuyo ordenamiento productivo se basa en series. También suelen ser las más adecuadas para aquellas empresas cuya estrategia competitiva genérica se sustenta en la búsqueda del liderazgo en costos.

Estructura matricial

Surge ante el fenómeno de la innovación y el cambio como una necesidad de atender simultáneamente la demanda de varios proyectos en la organización.

Consiste en combinar dentro de la misma estructura organizacional las formas de departamentalización funcional y por productos, con el objetivo de arribar a un correcto resultado final en el desarrollo de un proyecto, presentando dos tipos de dependencia, a la funcional y la técnica. Ambas coexisten en la misma estructura.

La estructura matricial utiliza los servicios existentes, pero las afecta durante un lapso determinado, sin subdividir los sectores funcionales ni crear nuevas unidades orgánicas. Modifica las tareas en cuanto a las condiciones de tiempo, lugar y procedimientos, pero sus contenidos profesionales y las técnicas empleadas son similares a los que dispone la organización para sus restantes actividades.

La organización establece una estructura de autoridad doble, la autoridad formal desciende por la jerarquía y luego se divide prescindiendo de la noción de una cadena interrumpida de autoridad.

La estructura matricial es aconsejable para las organizaciones dispuestas a resolver conflictos mediante la negociación informal entre iguales en vez de recurrir a la autoridad formal, al poder formal de los superiores sobre los subordinados y de la línea sobre el staff.

Aquí se elimina la unidad de mando e interviene el concepto de responsabilidad técnica en donde cada gerente es responsable del proyecto, siendo los empleados en la estructura matricial coordinados por dos líneas de mando: gerentes funcionales de departamento y gerente de producto.

Existen dos tipos de estructura matriciales:

- una permanente en la que las interdependencias permanecen estables y en consecuencia también los hacen las unidades y personas implicadas
- una variable: orientada hacia el trabajo de proyectos en la que las interdependencias, las unidades de mando y las personas cambian de situación con frecuencia

Las estructuras matriciales mejoran la calidad en la toma de decisiones en situaciones en las que existen riesgos que afectan a uno de los intereses vitales de la organización que domina la estrategia a costa de otros intereses

Ventajas de la estructura matricial

- Seguimiento y trazabilidad de los diversos proyectos,
- Facilitar la concentración, coordinación y especialización en las tareas complejas e interdependientes,
- Asignar apoyo logístico y servicios de staff sin cambios permanentes en la estructura,

- Facilita la asignación eficaz de los especialistas,
- Logra ventajas de economía de escala al proporcionar a la realización tanto los mejores recursos como una forma de lograr su utilización eficaz.
- Desarrollo de los directivos gracias a una mayor participación en la toma de decisiones

Desventajas de la estructura matricial

- Dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus tareas a tiempo y dentro de presupuesto,
- Duplica las actividades y los costos de las actividades relacionadas con un producto.
- Fomenta luchas por el poder y la tensión que generan sus individuos.
- Cuando desaparece el concepto de unidad de mando se incrementa de forma significativa la ambigüedad y esta generalmente lleva a conflictos.
- Se tarda mas tiempo en tomar decisiones
- No hay claridad en la asignación de responsabilidades de puestos y tareas
- No esta claro quien tiene la responsabilidad sobre los costos y beneficios
- Burocracia creciente

Las estructuras matriciales pueden ser eficaces para empresas de gran tamaño, caracterizadas por un portafolio de negocios altamente diversificado o una amplia variedad de productos. Generalmente son útiles cuando los esquemas productivos son discontinuos o "loteados". También son útiles para aquellas empresas cuyas estrategias competitivas genéricas apuntan a la búsqueda del liderazgo en diferenciación.

Estructura de Redes

Las redes pueden organizarse de distintas maneras sobre todo respecto a la relación con los consumidores.

- Tienda de servicio completo: es una organización que crea un lugar físico para canalizar todas las solicitudes de sus clientes. Su función es ofrecer un paquete completo de servicios, coordinando los diversos servicios ofertados
- Tienda de mediación: implica la existencia de un local físico real en el que se tramitan las solicitudes de los clientes. El papel de esta tienda consiste en diagnosticar las necesidades del cliente y conducirle al proveedor mas adecuado .

El servicio en redes es aquel en el que no hay un solo punto de partida, sino que se puede acceder a todos los servicios ofrecidos por la red a través de cualquier miembro de la misma. Exige que todos los miembros de la red dispongan de la información necesaria.

Las redes son difíciles de administrar y exigen un permanente monitoreo. A menudo los "gerentes tradicionales" se sienten desorientados dentro de un marco de este tipo, ya que las formas tradicionales de gestión y conducción son ineficaces.

La "red" eficaz se fundamenta en la autonomía de las personas, en la libre interacción entre ellas y en modelos de conducción flexibles, de neto corte informal, más orientados a la guía y motivación de las personas que al desarrollo de la tradicional supervisión.

La construcción de una organización de redes productiva se asienta en una serie de premisas básicas:

- *El reclutamiento es estratégico*: se constituye en una función verdaderamente crítica. Si vamos a brindar plena autonomía a las personas y confiar en su potencial creativo para resolver los problemas y mejorar en forma continua el desempeño, debemos crear los mecanismos para asegurarnos la incorporación de individuos talentosos, seguros de sí mismos y cuyos valores sean compatibles con la cultura de la empresa.

- *La asignación de tareas debe ser flexible*: Los puestos de trabajo demasiado acotados restringen la acción de la persona y se convierten muy rápidamente en un conjunto de rutinas que tienden a desmotivar a la persona. El permanente enriquecimiento de los puestos de trabajo debe ser una política irrenunciable de parte de la dirección.
- *Los sistemas de planeamiento deben ser iterativos*: Los planes en sus distintos niveles deben ser concebidos con la máxima flexibilidad e integrarse en forma permanente a partir de la experiencia acumulativas que cada empleado desarrolle en la acción.
- *Los sistemas de información deben ser abiertos*: la información debe circular libremente y bajo un entorno de completa apertura entre todos los niveles de la empresa. El esfuerzo de diseño debe concentrarse en generar modelos de utilización que garanticen la oportunidad de los reportes y acompañar una permanente descentralización en la toma de decisiones.
- *El control autogestionado*: los sistemas de control deben ser concebidos para que cada persona autocontrole su desempeño en función de objetivos y mediante indicadores críticos que permitan un seguimiento estratégico de cada variable. El control debe ser despojado de toda connotación "punitiva" para adquirir su verdadera faceta: verificativa y correctiva, centrada en el aprendizaje.

La burocracia es la gran enemiga de las "redes", toda vez que son inevitables los efectos mecanicistas que la misma promueve. El destino de las organizaciones modernas es la organicidad: aquel principio que las reconoce ante todo como organismos biológicos autoorganizados y sujetos a la dinámica natural de sus elementos componentes.

Es camino no es fácil y objetivamente son muy pocas las organizaciones que hoy día podemos reconocer orientadas hacia estos parámetros de diseño, pero también es objetivo que los casos testigos que podemos identificar representan organizaciones que son reconocidas por su competitividad y que paulatinamente se están adueñando del liderazgo de todos los mercados.

Es evidente que el futuro del diseño organizacional se encuentra cada vez más en esta sintonía.

CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

PARTE II

MANAGEMENT

Capítulo 10

LA ORGANIZACIÓN Y EL LÍDER

Por Fernando Grosso

La empresa y el nuevo contexto de negocios

Nos enfrentamos a un tiempo de grandes cambios sociales y culturales que involucra todos los terrenos de la vida humana.

Las organizaciones no permanecen ajenas a estas transformaciones: en un contexto caracterizado por la complejidad y su fuerte perfil competitivo, en el que hay comprender tendencias alto grado de abstracción y especular sobre ellas, desterrando teorías dominantes y descubriendo tempranamente los nuevos paradigmas, el devenir cotidiano transcurre plagado de nuevos desafíos.

Las organizaciones se encuentran en un gran vacío de modelos referenciales frente a estas exigencias competitivas: aún a pesar del auge del management y la dirección de empresas, los modelos y herramientas tan celebrados por las principales escuelas de negocios y los "gurús" de la prensa especializada, parecen a todas luces insuficientes al momento de dar respuestas efectivas a las necesidades de supervivencia y crecimiento de las empresas.

En esta verdadera transición por la que se atraviesa, el peso de los resultados y las demandas de viabilidad de cada emprendimiento recae, quizás como nunca, en las habilidades directivas de quienes tienen a su cargo la conducción de las organizaciones y de los distintos equipos de trabajo que las integran.

Los conductores deben descubrir los nuevos parámetros de gestión, desestabilizar las rutinas, crear visiones alentadoras y,

en definitiva, trazar un camino sólido para la realización de las expectativas de los distintos grupos participantes.

Hoy puede afirmarse sin dubitaciones que las limitaciones organizacionales, se superan exclusivamente con capacidad de conducción y esto no es un problema "técnico", sino esencialmente humano: el fracaso de las organizaciones parte siempre del fracaso de sus directivos.

Los avances tecnológicos y el creciente acceso a ellos ha ido paulatinamente estandarizando cada vez más la manufactura y el proceso de "comoditización" creciente de los productos en todas las categorías; el acceso a la información ha hecho más transparentes los mercados; el impacto social y cultural de los nuevos medios de comunicación ha transformado estilos de vida y debilitado el predominio de las grandes marcas... A las empresas cada vez les resulta más difícil generar la diferenciación que les permita un crecimiento sólido.

No siendo viable diferenciarse en forma sustentable a partir de la calidad de los productos, no siendo suficiente la marca para generar identificación y lealtad por parte de los clientes, las posibilidades de diferenciación –y en consecuencia de crecimiento– quedan circunscriptas a dos grandes factores que definen el nuevo "campo de juego" de las empresas: el servicio, como mecanismo para generar experiencias únicas e irrepetibles para los clientes; y la innovación, como competencia organizacional distintiva que le permite mantenerse un paso por delante de sus competidores en todo momento.

Definido en estos términos el mapa del éxito empresarial, la creación de valor económico depende en todo momento de una dimensión humana y de un verdadero trabajo "arquitectónico" que puedan realizar los cuadros directivos sobre la política de negocios y la organización misma como soporte coordinado de recursos y esfuerzos.

Nutridos de una visión global y de la información competitiva que pueda extraerse del más alto nivel de interpretación

conceptual, el nuevo líder corporativo tiene por misión esencial desarrollar la estrategia y la organización, alineando a las personas en torno a la creación de valor que hará sustentable el emprendimiento.

Desde este punto de vista, un programa de acción dirigido al fortalecimiento de la competitividad empresaria requiere centrarse en el desarrollo de las personas, la construcción de una sólida mística organizacional y la permanente expansión de las competencias esenciales comunes.

Las organizaciones deben comprender que su perdurabilidad depende de su capacidad para aprender y que este aprendizaje debe alcanzar a todos los integrantes de la empresa.

Frente a la necesidad de una nueva visión orientada en esta senda, los niveles gerenciales han debido replantearse su papel directivo convirtiéndose, ante todo, en verdaderos "**entrenadores de equipo**" cuya tarea primordial, es la de desarrollar la capacidad y confianza de sus colaboradores para que alcancen niveles de desempeño impensados para la organización tradicional.

En este marco, un ordenamiento jerárquico convencional resulta insuficiente como método de gestión y las propias necesidades de supervivencia de la organización requieren de un amplio marco participativo que permita el máximo desarrollo posible de cada persona en su puesto de trabajo y en interrelación con los otros. Al decir de Peter Senge "hay una verdadera redefinición de la idea de jerarquía: no es una línea de mando y control, sino de ideas directrices".

Lo cierto, es que la comunicación y la circulación de la información tiende a democratizarse y el rol de gerentes, jefes y supervisores se desplaza de la supervisión directa hacia otros mecanismos de coordinación más dinámicos y menos centrados en la autoridad.

Las organizaciones que ponderan un modelo jerárquico más abierto, fijan las prioridades en torno a la capacidad decisoria de quienes se encuentran a cargo de cada operación específica, concientes de un principio elemental: Nadie conoce mejor el trabajo –y en consecuencia puede orientar mejor su mejora– que quien lo realiza.

Una política orientada hacia la creciente autonomía de los recursos humanos significa, a su vez, que las personas no están simplemente dispuestas a "acatar" y limitarse a hacer lo que se les diga y que desean una cuota creciente de libertad en su trabajo y responsabilidad para dar respuesta a sus problemas cotidianos, tomar la iniciativa y conseguir resultados.

Obviamente, si el concepto tradicional de jerarquía no es aplicable a este modelo, tampoco lo es la figura del "jefe" tal como habitualmente lo caricaturizamos (tan fielmente como muchas veces es la triste realidad).

La gerencia siempre se ha visto condicionada a pensar en los empleados como si fuesen una mercancía que existe en una especie de océano provisto de un inagotable suministro de peces. Llegan y se van y, con pocas excepciones, son muy semejantes unos a otros.

Detrás de este paradigma existen una serie de costos ocultos de incalculable valor: el conocimiento, la aptitud para la mejora continua, la identificación con la empresa, la contribución real que efectúa el colaborador comprometido y partícipe de la vida organizacional, representa un capital empresario que adquiere cada vez una mayor cotización.

Para tener relaciones exitosas, la gerencia debe generar una cultura basada en el respeto al individuo, ser consistente en su política y en sus propósitos, proporcionar y fomentar la educación para todos y ofrecer una oportunidad clara del desarrollo para quienes la merecen. Transformar los modelos basados en el control, en modelos basados en la confianza y la consideración.

La consideración y el respeto no son algo que se pueda comprar, ni programar. Los más difícil es lograr que la gerencia comprenda esto y lo lleve a la práctica.

El respeto es la oportunidad de tener éxito y de lograrlo cada día. En primer lugar, entonces, la premisa es eliminar todo lo que le impide a la gente tener éxito.

La idea de establecer sólidos valores en una cultura organizacional es impartir un sentido cierto de pertenencia y afinidad en cada equipo de trabajo hacia las metas organizacionales, buscando que esa identidad se convierta en el motor de los esfuerzos individuales y colectivos para el cumplimiento de dichas metas.

Se trata de dar participación en las tareas, mantener motivado al personal, delegarle correctamente las tareas y edificar relaciones productivas con cada colaborador y entre los distintos puestos de trabajo.

Fomentar la autonomía y el aprendizaje colectivo, brindando las posibilidades para que cada persona pueda desarrollarse al máximo de su potencial.

Los seres humanos están hechos para aprender: las empresas más exitosas, serán aquellas que lo comprendan plenamente y se conviertan en organizaciones abiertas al aprendizaje.

Los cambios que van de la mano del aprendizaje logran arraigarse y en lugar de ser espejismos transitorios, se convierten en transformaciones estructurales, formando la esencia de una organización fuerte, capaz de desempeñarse con un éxito creciente en los nuevos mercados.

La tarea de construir una organización competitiva y abierta al aprendizaje requiere de habilidades de conducción que exceden las meras competencias técnicas y gerenciales propias de la empresa del S. XX. La aptitudes reales para el ejercicio de un genuino liderazgo ya no se constituyen simplemente en un valor agregado deseable del perfil de un ejecutivo, sino en el

punto de partida indispensable para poder ocupar cualquier posición directiva en una organización social.

¿Quién es el líder?

El liderazgo es la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento, implica la habilidad de poder conducir las voluntades de otros a partir de un ejercicio real del poder.

Entre las muchas conceptualizaciones que pueden efectuarse de la idea del "**poder**" diremos que este es la "materia prima" de la influencia. Se distingue de la misma, por referirse a actos potenciales y no a transacciones efectivas que se manifiestan en términos reales (el poder existe aunque no se ejerza, la influencia se demuestra en la práctica). El poder siempre está presente en la persona que influye sobre las demás.

Se puede influir en las personas de muchas maneras distintas, de acuerdo a las circunstancias del contexto y las personas que estén involucradas. En algunos casos la "autoridad formal" será suficiente como mecanismo de influencia, en otros deberemos pensar en dispositivos distintos tales como la persuasión, la comunicación, la educación o la identificación. La habilidad del buen conductor es ser capaz de seleccionar los dispositivos apropiados en cada momento para conseguir los objetivos de la organización y el equipo de trabajo, optimizando el rendimiento de los recursos con que se cuenta y ayudando a la vez a las personas a superarse y crecer como tales. De eso se trata el verdadero liderazgo.

No existe agregado social, grupo humano u organización que pueda ser eficaz en su desempeño sin la fuerte presencia de líderes, puesto que su misión básica es mediar en las condiciones cambiantes en que funciona toda organización, tratando de salvaguardar la integridad de los equipos de trabajo.

La empresa moderna ha descubierto la necesidad de brindar al conjunto de sus colaboradores un marco de conducción

real que se apoye en la permanente ampliación del área de influencia de sus cuadros gerenciales sobre un equipo de trabajo pensante y actuante, que requiere ante todo un "facilitador" que cree las condiciones para la expansión de sus capacidades más que un jefe ordenador.

Desde esta óptica, cobra fundamental importancia, la permanente ampliación del área de influencia del líder sobre sus colaboradores.

El ejercicio del liderazgo se desarrolla en un marco dinámico de relaciones, intereses, objetivos y expectativas en cuyo marco el conductor debe dar respuesta a cuanto menos tres tipos de necesidades:

- **Las necesidades de la organización**: Son aquellas que surgen como consecuencia de llevar a cabo la misión y los objetivos de la empresa y se empresa a través de las metas operacionales y las actividades que cada equipo de trabajo debe realizar a fin de cumplir con los objetivos comunes de toda la organización. Desde este punto de vista, la labor del líder debe ser clara en términos operacionales y detallar accesiblemente, para todos los niveles de la organización; las funciones que debe desempeñarse en cada cargo, para cumplir con los objetivos.
- **Las necesidades individuales**: es decir aquellas que presenta cada integrante de la organización, respecto de la labor que debe cumplir, el rol que debe desempeñar, las responsabilidades a que debe enfrentarse y las condiciones en que ejercerá su función. No prestar atención a las mismas y la ausencia de respuestas concretas a sus imperativos generará actitudes conflictivas por parte de las personas, individuos desmotivados y poco comprometidos que visualizan su trabajo como "algo inevitable" y la organización como un lugar de paso.
- **Las necesidades del grupo**: es decir aquellas que son propias de un determinado equipo de trabajo y que unifi-

can comportamientos de todos sus integrantes a partir de deseos y expectativas comunes.

En el terreno de compatibilizar estas necesidades, nos encontramos con uno de los problemas más habituales de la administración: la necesidad de suboptimizar, o dicho de otra manera, la imposibilidad práctica de dar respuesta en forma total a una amplia gama de intereses que muchas veces pueden inclusive, ser contradictorios entre sí.

Encontrar los puntos de confluencia entre estos conjuntos es determinante para construir un área de influencia sólida capaz de expandirse en forma permanente, consolidando el poder del líder sobre su equipo.

El auténtico líder es quien crea estrategias, establece la dirección hacia dónde la empresa desea llegar y por sobre todo, tiene visión de futuro y logra que el personal se alinee por propio convencimiento, detrás de ella.

Muchas veces nos hemos preguntado, si las habilidades de un líder son innatas o se adquieren. Ante este interrogante, podemos asegurar que **se aprenden en su mayoría, en el marco de un estado de equilibrio emocional que moldea su carácter.**

Las habilidades de liderazgo resultan de una combinación de experiencias de vida y trabajo, pero básicamente, lo que forma a un líder es su capacidad para aprender y reflexionar sobre las experiencias vividas.

Es por ello que toda persona que emprende un camino de desarrollo en la actividad de conducción, va atravesando distintas etapas que forman parte de lo que habitualmente denominamos planos de crecimiento del líder:

- **1er Plano: "Liderazgo Individual".** El liderazgo individual, es el que nace con uno. Como dijimos anteriormente, toda persona que pueda llevar adelante sus propios proyectos y metas personales, es capaz de influir sobre los demás. Quienes piensan que disfrutan de esta capacidad, deben aprender a centrar su vida, no sólo en las tareas de más alto rendimiento, hoy es vital que los líderes se concentren en lo que para ellos resulte verdaderamente importante. El líder tiene como misión primordial mejorar su propia vida. No se puede trasmitir al resto lo antes no se posee.
- **2do Plano: "Liderazgo grupal".** El liderazgo grupal, está dado por la capacidad del líder en influir sobre sus grupos de pertenencia, aquellos respecto de los que construye su poder a partir de su desempeño y los valores compartidos que se poseen. Las personas buscan sus referentes primarios en aquellos que son capaces de solucionarles problemas y con los cuales se identifica. Es por eso que el "terreno de prueba", el primer estadio de conducción real de una persona generalmente se manifiesta en su grupo más inmediato y reconoce como principal factor de influencia el conocimiento.

- **3er Plano: "Liderazgo situacional".** La capacidad de liderazgo se manifiesta en este caso en relación con cualquier grupo de trabajo que se establezca. Implica el desarrollo de una capacidad esencial de ubicuidad que permite al individuo desempeñarse exitosamente en roles de conducción cualquiera sea la tarea y ante distintas personalidades de colaboradores. Se sustenta en la adquisición de una serie de habilidades (comunicación, negociación, toma de decisiones) aplicables a un universo variado de situaciones.
- **4to Plano: "Liderazgo organizacional".** El Liderazgo organizacional, va más allá del dominio de grupo, se extiende a toda la organización. El líder organizacional es aquel que puede influir a cualquier organización, convirtiéndose en un símbolo para sus subordinados y los distintos públicos de interés de la empresa. Implica la trascendencia del individuo a sus competencias funcionales y su área de trabajo. El líder organizacional encarna la visión y misión de la empresa generando la adhesión, el compromiso y el efectivo alineamiento de los recursos. La posesión de un fuerte carisma personal es un requisito indispensable para avanzar hacia esta etapa.

Como se advierte la primera etapa referida esta íntimamente relacionada con la personalidad de cada individuo (representa en todo caso las condiciones esenciales y básicas que " hay que tener") y la última de una acumulación de experiencias y la adquisición de una visión corporativa, además de una personalidad carismática, propia solamente de algunos individuos, pero las dos intermedias deben ser objeto directo de la capacitación y el entrenamiento. De hecho el esfuerzo de formación que realizan las organizaciones respecto de sus futuros líderes se concentra en estos planos.

La organización moderna requiere de una pluralidad de líderes, puesto que cada estrato organizacional necesita de un plano específico de competencias.

Para una organización centrada en el conocimiento, no alcanza con un único líder de corte "tribal" por extraordinarias que sean sus competencias y su carisma, las exigencias de cada nivel precisan de un perfil de liderazgo distinto:

- Deben existir LIDERES DE IDEAS, de visiones, de negocios que ejercen su conducción a partir de la filosofía corporativa
- Deben existir LIDERES DE RELACIONES, de personas, de clientes que ejercen su conducción a partir del trabajo en equipo
- Deben existir LIDERES DE OPERACIONES, de cosas, de métodos que ejercen la conducción a partir de su ejemplo cotidiano

El eje conductor que articula la estructura de liderazgo de la organización y la alimenta permanentemente es el aprendizaje.

Liderazgo, aprendizaje y competitividad organizacional

El aprendizaje, como una práctica de crecimiento cotidiano y filosofía organizacional, es mucho más que la mera organización sistemática de la educación formal dentro de la empresa, se trata de construir en torno a cada equipo de trabajo un

marco amplio de comprensión y madurez orientado hacia la adquisición y expansión del conocimiento en plenitud.

La "plenitud", como forma de hacer negocios, está al alcance de cualquier empresa, pues se apoya en un principio esencial: actuar de tal manera que se procure el éxito individual de cada uno de los públicos de interés de la organización y esto se logra creando una cultura basada en la proactividad, la innovación y la vocación de servicio.

Como contrapartida de la organización prescriptiva (burocrática y funcionalista) se apunta a una organización emprendedora capaz de definir por sí misma los nuevos horizontes en los que se desempeñará.

Se asume que muchas veces es necesario resentir la eficiencia de la organización altamente formalizada, para ganar en competitividad efectiva en un contexto cambiante.

En este marco, la disciplina del aprendizaje se convierte en el aspecto esencial de la excelencia: cuando más nos aventuramos a aprender, más comprendemos nuestra ignorancia y más nos motivamos por superarla.

Como hemos definido desde el principio de este trabajo: el liderazgo es un conjunto de aptitudes y actitudes que permiten influenciar a otras personas o miembros de un grupo en una situación y contexto determinados.

Si tuviéramos que definir la labor principal de los líderes en una organización abierta al aprendizaje, diríamos que se trata de ayudar a la gente a tener éxito, brindándoles la autoridad y la formación necesaria para autogestionarse en su trabajo.

Instruir, entregar conocimiento e información son acciones básicas que deben combinarse con actitudes abiertas de disponibilidad, confianza y respeto.

La práctica de liderazgo que se apoya en estos principios se denomina actualmente labor de "coaching", en referencia a la figura del entrenador de un equipo deportivo, analogía que

refleja bastante bien las características de la labor de conducción que esperamos.

El líder operando como "coach" debe transmitir eficazmente los valores, filosofía y prácticas de la empresa (generar un "estilo de juego"), desarrollar habilidades (entrenar a los jugadores), definir claramente autoridad y responsabilidad (formar el equipo) y motivar, alimentando la autoestima y el respeto propio (crear una "mentalidad ganadora").

Perfeccionar este rol y poder cumplir eficazmente con la misión establecida exige a los nuevos líderes una práctica cotidiana de las disciplinas del aprendizaje organizacional y el cultivo de valores personales que lo hagan confiable frente al resto de las personas.

Constancia e integridad, la base real del desarrollo de los conductores.

Capítulo 11

EL LÍDER QUE TRASCIENDE

Por Fernando Grosso

Los grandes conductores van siempre más allá de lo esperado. Los grandes conductores son capaces de trascender más allá de sus equipos y organizaciones y a la vez hacer trascender a los mismos. Pero esta labor se edifica esencialmente ligada a su capacidad para descubrir y desarrollar talentos.

El buen líder, es ante todo un gran catalizador de talentos que centra su actividad cotidiana en cuatro grandes ejes de acción: seleccionar a la persona adecuada, establecer expectativas que orienten a la misma hacia altos niveles de desempeño, mantener viva la motivación frente a las distintas circunstancias que se atraviesen y, fundamentalmente, desarrollar en forma continua a las personas apostando a su crecimiento personal y profesional.

Nada de esto se genera, evidentemente, a partir de una postura distante e impersonal: por encima de cualquier acción los aspectos claves de la conducción frente a cualquier grupo humano se asientan en la capacidad que tenga el líder para construir vínculos.

Muchos consideran –sobre todo en ámbitos laborales– que un exceso de "familiaridad" es perjudicial para las relaciones entre dirigentes y dirigidos. A todas luces esto se constituye en un error gravísimo, que termina marcando con claridad la diferencia entre los grandes líderes y aquellos que quedan sumidos en resultados eventuales o coyunturas circunstanciales.

Es probable que nos citen innumerables ejemplos de "conductores exitosos" caracterizados por su lejanía o inclusive por la "dureza" de sus relaciones. La primera recomendación sería

no confundir las lecturas y observar no solamente imágenes aisladas, sino historias completas. Luego, deberíamos concentrar nuestra mirada en los grandes líderes de la historia. Veríamos así que el secreto de su trascendencia ha tenido que ver más con su capacidad para crear vínculos a partir de la "familiaridad" y ejercer la influencia a partir de interesarse realmente por las personas, que por el simple ejercicio de una "técnica" o habilidad de conducción.

Citamos al poeta Ralph Waldo Emerson: ***"Cada hombre es un héroe y un oráculo para alguien, y para esa persona, lo que diga tiene valor adicional"***...

Este es el sentido de las formas más elevadas de influencia, aquellas que producen la verdadera trascendencia de los líderes: la identificación, el tener significado para el otro a partir de nuestro ***hacer***, pero fundamentalmente de nuestro **SER**, es decir de los valores, de las creencias, de las ideologías y nuestros modelos mentales.

Hablamos de la influencia y de sus formas más elevadas –y en consecuencia efectivas– y esto también representa una senda a transitar que representa la evolución creciente de los vínculos que el líder es capaz de establecer respecto de sus dirigidos.

NO existe liderazgo genuinamente consolidado, si el conductor no se convierte en **modelo** para los integrantes del grupo u organización, si no se constituye en un espejo en el que los otros deseen mirarse, si no genera un sano espíritu de emulación. Alcanzar este estadio es cumplir con la primera etapa del camino de la influencia.

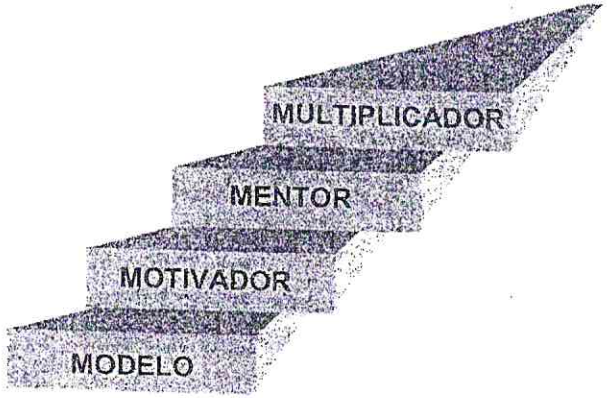
Si somos capaces de constituirnos en un eficaz modelo, podremos avanzar un peldaño más en este camino y convertirnos en un verdadero **motivador**, es decir ser capaz de encender los más íntimos deseos y aspiraciones de cada ser humano y poder ser visto por ellos como el medio más efectivos para guiar su cumplimiento.

Y es consolidado este rol, cuando seremos capaces de convertirnos en **mentor** del otro, en su referencia obligada para el proceso más trascendente al que puede aspirar cualquier ser humano: el de su propio aprendizaje. Ser mentor es ante todo poder mostrarle a ese otro el camino de la permanente superación personal, no solamente en el ámbito de la comunidad que nos contiene, sino también mucho más allá de la misma.

Finalmente, si hemos sido consecuentes y eficientes en el ejercicio de nuestra mentoría, veremos coronado nuestro esfuerzo en la acción de los otros y en la repetición del ciclo a partir de sus acciones respecto de terceros. El líder habrá así trascendido a partir de un rol **multiplicador**, cuando nuestros guiados se conviertan a su vez en modelos para otros y así expandir la comunidad en forma radial.

Es de esta manera como se generan las grandes estructuras de liderazgo en las organizaciones y en las sociedades, recordemos, como ya lo hemos dicho anteriormente, que la comunidad siempre es más importante que la organización.

El Camino de la Influencia



Como vemos, y es indispensable que este elemento no nos pase desapercibido, la escala de la influencia se encuentra siempre ligada al aprendizaje (de los otros y de nosotros mismos), a ese permanente círculo de mejora personal que enlaza el descubrir con el inventar, con el producir, con el constante reflexionar...

Pero muchos se preguntarán: ¿Cómo se activa y se mantiene vivo ese círculo del aprendizaje?

Activar el círculo del aprendizaje personal y poder construir a partir del mismo el aprendizaje de los otros, no requiere en particular de experiencias formativas determinadas o de la vivencia de situaciones extraordinarias, se trata ante todo de una postura general ante la vida.

Se trata de cómo vemos en mundo que nos rodea y como nos comportamos frente a él, en los roles que asumimos, en nuestros modelos mentales, en nuestras emociones y competencias.

¿Somos víctimas o protagonistas de nuestro destino? La diferencia no es menuda: ante cada circunstancia de la vida, las "víctimas" se comportan en forma pasiva y en todo caso reactiva, se concentran en los factores exógenos a su accionar en cada situación. Se ven a sí mismos como simples juguetes de un destino que no pueden controlar y que domina su entorno por completo.

Quienes se sienten protagonistas, en cambio, se comportan en forma proactiva y creativa frente a lo que los rodea, asumiendo la plenitud de sus responsabilidades, se concentran en los factores endógenos de su accionar y se ven a sí mismos como gestores principales de lo que les pasa. En ningún momento y por adversas que sean las circunstancias, admiten renunciar a la incondicionalidad de su libertad.

Quizás en esto reside la principal diferencia entre quienes están destinados a conducir y quienes serán siempre conducidos: su idea acerca de la libertad.

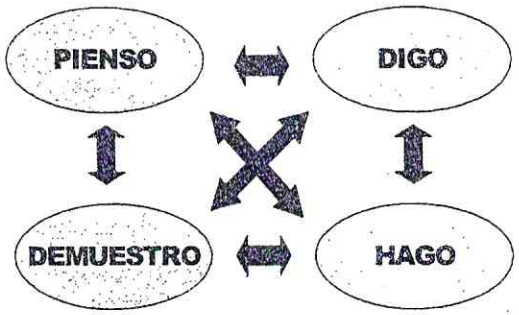
La **libertad** puede verse como algo relativo, siempre condicionada por el medio y la condición humana; pero también puede verse como algo **esencial**, como la capacidad para responder a cada situación haciendo uso del libre albedrío.

La incondicionalidad de la libertad no significa que no haya restricciones, sino que cada uno de nosotros tiene ante cada circunstancia infinitas opciones posibles para dar una respuesta efectiva a ella. Libertad no es hacer lo que uno quiere, es elegir la respuesta más congruente con los propios intereses y valores.

Y en esto último que mencionábamos se encuentra también otro de los aspectos claves que debemos considerar: nuestros valores y la forma en que somos respetuosos de los mismos en nuestro andar cotidiano: Nadie puede ser mejor líder que persona.

¿Por qué fracasan los conductores? Entre las múltiples respuestas que pudieran ensayarse a este interrogante, vamos a optar por la más trascendente y abarcativa de todas: Se fracasa en la conducción –y en la vida misma– cuando somos incapaces de impedir que se profundicen nuestras **"brechas de valores"**.

EL PROBLEMA DE LAS "BRECHAS" DE VALORES



Llamamos "brechas" de valores a todo el conjunto de nuestros equívocos cotidianos, ese vasto terreno que ocupa la ética práctica o lo que podríamos identificar como la "moral cotidiana", el particular sentido que cada uno de nosotros le da al *bien* y el *mal* en su accionar.

Es evidente que en muchos aspectos este se constituye en un terreno que es sumamente subjetivo y en relación con el cual, podríamos realizar diversas disquisiciones filosóficas pudiendo arribar inclusive a grandes contradicciones, sin embargo como veremos, hay parámetros elementales que marcan la conducta esperable del líder y que es elocuente en torno a su compromiso de mejora permanente.

El comportamiento del ser humano se expresa como consecuencia de cuatro grandes dimensiones:

- Lo que se **piensa**, que nos vincula con los valores que se encuentran profundamente arraigados en nuestras conciencias.
- Lo que se **dice**, es decir la forma en que nuestros valores se transmiten al resto a partir del lenguaje y como influye el mismo en la razón.
- Lo que se **hace**, en función de la manera en que nuestro pensamiento y nuestros dichos se traducen en acciones.
- Lo que se **demuestra**, puesto que hay un poderoso lenguaje no verbal que trasciende inclusive nuestro actos y modifica la percepción de quienes nos rodean en relación a los mismos.

Cada una de las interrelaciones entre estas dimensiones forman nuestros actos reales y son en gran medida, la más clara manifestación práctica de nuestra ética cotidiana.

La VIRTUD esencial en cada hombre, más allá de la raíz filosófica e ideológica que guíe sus fines, puede leerse inequívocamente a partir de la coherencia y consistencia con la que se manifiesten estas interrelaciones entre sí.

TODOS tenemos "brechas" de valores, quien así no lo reconozca peca cuanto menos de ingenuo y lo que es peor aún se expone a la mediocridad permanente de su vida, pues negará la oportunidad de producir mejoras en un aspecto esencial de su naturaleza.

La cuestión, evidentemente, no es arrojar piedras sobre construcciones de cristal, sino reconocer mediante el más severo autoanálisis nuestras propias brechas y reforzar cada día nuestro compromiso por cerrarlas. Eso se constituye en terreno práctico de nuestro dominio personal y la base fundamental de nuestro perfil de liderazgo.

He aquí un desafío cotidiano, digno de nuestra vocación de progreso y enriquecimiento personal: el paulatino cierre de nuestras brechas de valores. Cada logro en este sentido, por pequeño que sea representará un inmenso paso en la perpetua aventura de honrar nuestras conciencias.

Este es un terreno, como la mayoría de las cuestiones verdaderamente trascendentes de nuestras vidas en el que descubriremos que lo más importante del camino del permanente aprendizaje, sigue siendo el camino en sí mismo, más allá de la meta que se persiga: La libertad y la autodeterminación, el poder y el control, la felicidad intima y la paz interior, aspiraciones culmines de todo ser humano se asientan indudablemente en esa búsqueda.

El gran desafío es ser capaz de vencer a los grandes enemigos del aprendizaje que, por supuesto, anidan en nosotros mismos: nuestros miedos, nuestra arrogancia, nuestra pereza, nuestra impaciencia y aburrimiento, la desconfianza, el enojo y la confusión... alimentan en forma permanente la imperfección de nuestras percepciones, consolidan nuestros supuestos "universales" reforzando el poder de los filtros que establecen nuestros paradigmas en la relación con los otros y distraen peligrosamente nuestra capacidad para operar frente a los conflictos.

Y aquí nos enfrentamos a otra de las más clásicas fuentes de limitaciones en el desarrollo de nuestra capacidad para conducir: la **ilusión de la objetividad** de nuestros juicios.

En general, todos hemos sido educados sobre la base de la idea de lo absoluto, lo exacto, lo racional, lo enteramente objetivo y es bajo estos parámetros como concebimos al mundo y nuestra relación con el resto de las personas. Así no es el mundo real... La incertidumbre, lo relativo, lo inexacto, la diversidad son la norma por más que nos cueste acostumbrarnos.

"Sólo un demente se deja guiar por la certeza" decía Nietzche, pero a la amplia mayoría de los hombres nos cuesta muchísimo liberarnos del paradigma de nuestras ***certezas demenciales***.

Es inevitable que este modelo mental se traslade a las organizaciones y sobre la base del mismo se edifiquen las relaciones de poder: "Yo soy racional, veo las cosas como efectivamente son en la realidad"; "las personas racionales verán esto así porque es objetivo"; "los otros son inadaptados, inaccesibles y poco objetivos"; "ellos se equivocan y merecen castigo por su error"... ¿Le resultan expresiones conocidas? Es muy probable (lamentablemente) que sí...

El filósofo chileno Humberto Maturana nos dice: "Apelar a la objetividad de la realidad es un recurso retórico para demandar sumisión"... ¿Cuántas veces inconscientemente recurrimos a esta linealidad de pensamiento cuando construimos poder?

ORGANIZACIONES NEUROTICAS

Nuestro mundo moderno, de hecho, se encuentra atestado de organizaciones neuróticas en las que hay que superar contradicciones imposibles en aras de una presunta "objetividad".

El resultado no puede ser más negativo: este modelo centrado en el "mando y el control unilateral" profundiza las brechas de valores, favorece la negatividad como postura universal y alimenta la "cultura de la víctima". En definitiva, **destruyen valor** en la figura del recurso más valioso de toda organización: las personas. En definitiva, como han probado en forma

fehaciente los especialistas en salud mental: el ocultamiento y la represión son las semillas de todas las enfermedades mentales y psicofísicas.

En este sentido, a menudo nos gusta hablar de organizaciones "insanas", aquellas que reposan en el modelo de mando y control unilateral; y **organizaciones sanas** que a través de la acción cotidiana de sus conductores, apuestan al aprendizaje continuo y a la superación de las contradicciones mediante la búsqueda incesante de la sabiduría.

"Soy un ser humano, limitado por mis modelos mentales"; "los pensamientos de los demás tienen una lógica intrínseca"; "todos los seres humanos pueden actuar en forma racional y a la vez abrirse a las opiniones de los otros"... son expresiones más acordes a un modelo mental distinto, que apuesta al crecimiento colectivo y a la solidez de los resultados que se construyen a partir del conocimiento compartido.

Ser cultores de un modelo mental en sintonía con esta línea es una responsabilidad ineludible de quien aspira a conducir una organización moderna, que sea verdaderamente competitiva en su terreno específico de acción.

Volvamos entonces a nosotros mismos, a un plano mucho más profundo de nuestra búsqueda introspectiva.

Marguerite Yourcenar, en sus "Memorias de Adriano" nos invita reflexionar sobre nuestra condición y la real valía de nuestros méritos a partir de una manifestación que encierra una gran sabiduría: "Cada uno de nosotros posee más virtudes de las que cree, pero solo el éxito las pone de relieve. Quizás porque entonces se espera que dejemos de manifestarlas"...

¿Qué es lo que hace que cada uno de nosotros sea capaz de "sacar afuera" lo mejor de sí y, fundamentalmente, poder sostenerlo y perfeccionarlo en el tiempo?

Peter Saloney y John Mayer, de la Universidad de Yale (1990) definían muchas de las pautas que deberían servirnos como guía en este sentido, cuando introducían un concepto

que sería posteriormente objeto de múltiples interpretaciones y estudios por los estudiosos del comportamiento humano: la idea de la **inteligencia emocional**, es decir, la habilidad para controlar y regular las emociones y usarlas para guiar el pensamiento y la acción.

A menudo digo, que Aristóteles tenía parcialmente razón en sus definiciones acerca de la naturaleza humana: Es cierto que el hombre es un "animal político" que se diferencia del resto de los animales por el poder de su razón, pero no menos cierto que ello es que ante todo es un animal social que se diferencia del resto de los animales por el **poder de los sentimientos**.

Lo más común es que nos eduquemos formalmente para desarrollar nuestras capacidades de razonamiento y admiremos la inteligencia de quien domina eficazmente las mismas, pero no ocurre lo mismo con el poder de los sentimientos, aún a pesar que todos coincidiríamos en afirmar que la verdadera plenitud intelectual se alcanza cuando hemos sido capaces de alcanzar la **madurez emocional**.

Alcanzar la madurez emocional, no significa "automatizarse" frente a lo instintivo de nuestras emociones y mucho menos reprimir las mismas (nada bueno puede salir de esto, salvo la "explosión" que se produce en los momentos de crisis), pero si significa el reconocernos y reconocer a los otros en su plena dimensión afectiva, dándole la justa medida al valor de cada uno de los actos humanos que se producen en este sentido.

GENIAL

Si preguntáramos a un grupo de personas si su máxima aspiración es "ser felices" seguramente encontraríamos una respuesta unánime en sentido afirmativo. Pero también es virtualmente seguro que cuando preguntáramos a ese mismo grupo como "vivir felices" en términos del significado que esto encierra, ya encontraríamos respuestas disímiles y numerosas dubitaciones.

Para muchas personas la felicidad real, la que se expresa en el andar cotidiano de nuestras vidas es una gran quimera,

una idealización difícil de comprender y de alcanzar, que en algún momento de sus vidas desencadena nuevas represiones y frustraciones por doquier.

La mayor parte de esas frustraciones erosionan sus proyectos y sus motivaciones internas e inevitablemente se trasladan a las relaciones con los otros y a los proyectos.

Alcanzar la plenitud en un grupo u organización requiere que sus integrantes, empezando obviamente por quienes conducen alcancen un estado de **conciencia emocional** que inhiba sus frustraciones asumiendo la verdadera dimensión de la vida.

El eje emocional del ser humano, inevitablemente encierra el placer y el dolor, como contracara de todos nuestros sentimientos y expectativas y la felicidad práctica pasa por la forma en que se elabore esta relación. El placer es por tener o conseguir algo amado o deseado y el dolor es por no tenerlo o perderlo y es inevitable que ambas cosas nos sucedan.

Decimos muchas veces que las emociones vienen "en paquete" (no pueden segregarse en sus componentes), todo deseo cumplido en algún momento acarreará una desilusión y la respuesta del hombre con conciencia emocional, no es otra que "asumir el costo": vivir intensamente sus emociones, honrar sus sentimientos...

La incapacidad para aceptar el dolor es la base de la represión y la inconciencia emocional y representa el más común de los problemas de aprendizaje y de nuestras limitaciones para relacionarnos productivamente con los otros.

El amor es, en definitiva, la raíz de toda emoción, es lo que hace que las cosas tengan significado, con los placeres que acarrea e inevitablemente con los dolores que entraña. Asumir en su total dimensión esta condición es esencial para nuestro crecimiento personal y en consecuencia para lo que significa cualquier tipo de relación con los otros.

En el terreno que nos ocupa: **nadie puede conducir efectivamente a las personas, si no sabe amar**. En otras pala-

bras: nadie puede hacer algo realmente bien si no disfruta al hacerlo, aún en los momentos difíciles y cuando las cosas parecen conjugarse en nuestra contra. Nadie puede disfrutar en plenitud de las cosas, si no es capaz de crear un espacio de superación permanente para todos quienes forman parte de su entorno.

Adquirir la capacidad práctica de amar y poder revestir de ese amor nuestro trabajo y el trabajo de los otros implica el nivel superior de nuestras competencias emocionales, es decir, nuestra capacidad para actuar con sabiduría sobre la base de lo aprendido.

La autoconciencia, la empatía, la motivación, la contención, el respeto por el prójimo, la cabal comprensión de la significatividad de las cosas, así como el permanente refuerzo de nuestra autoestima son competencias emocionales básicas a desarrollar para consolidar nuestro perfil como líderes.

Se que en muchos despertará su escepticismo el planteo de estas cuestiones directamente asociadas a un fenómeno "tan mundano" como aparenta ser la conducción de grupos humanos y hasta es probable que algún lector desprevenido considere que me he desubicado y he perdido por completo el rumbo intelectual.

No creo que sea así, pero para ser coherente con lo dicho páginas atrás, hasta podría dejar abierto un margen para la duda...

En definitiva, todo se trata de una elección y es cada uno de nosotros, ante cada circunstancia el que ejerce su opción preferida: la confianza o la desconfianza, la creencia o la incredulidad, la esencia o la forma, lo profundo o lo instrumental.

Cada uno de nosotros tiene disponible el inmenso poder de sus potestades decisorias. Cada uno elige en definitiva el ser *pusiláníme* (del latín: "de alma pequeña") o *magnánimo* ("de alma grande"). Pero cualquiera sea la elección de cada uno, les pido encarecidamente que no perdamos nunca el espíritu de

nuestra permanente mejora personal. Lo importante, en este sentido, es mantener siempre el **entusiasmo**.

"Entusiasmo"... otra expresión de profundo significado: es una palabra que etimológicamente viene del griego (*en-theos-siazo*) y significa "tener a Dios adentro"... ¿Estamos preparados?

Capítulo 12

TOMA DE DECISIONES

Universidad Adventista Interamericana BIBLIOTECA

Por Vanesa Margarone

El proceso decisorio se halla profundamente ligado a las actividades de los individuos como así también de las organizaciones; por lo que parecería innecesario analizarlo, más aún cuando una buena parte de estas decisiones forman parte de nuestra rutina. Sin embargo, numerosas disciplinas convergen en un punto en común que es la necesidad de mejorar nuestra capacidad de decidir.

Diariamente nos enfrentamos a situaciones que derivan en una decisión. De la calidad de la decisión tomada y de su adecuada implementación dependerá el éxito o fracaso de la misma.

La toma de decisiones es un proceso metodológico a través del cual, se escoge el curso de acción que mejor satisfaga los objetivos fijados con riesgos aceptables como respuesta a un problema de decisión. La toma de decisiones es un proceso sistemático, un método racional que ayuda a determinar el curso de acción mejor equilibrado entre la satisfacción de los objetivos perseguidos y los riesgos inherentes a la alternativa.

El proceso decisorio puede ser posterior a un análisis del problema, donde una vez conocida la causa, se quiere escoger alguna acción, o en cualquier otra situación, exista o no-problema previo, donde se requiera tomar una decisión, y los caminos a elegir sean más de uno.

Es necesario tener en cuenta que los conceptos de toma de decisiones y resolución de problemas son sinónimos, dado que ambos representan un mismo proceso. En efecto, la resolución de cualquier problema requiere la toma de decisiones; y,

viceversa, toda decisión implica necesariamente la existencia previa de un problema a resolver.

Dada la importancia que guardan las decisiones podríamos pensar que todos los miembros de una organización se encuentran entrenados y capacitados para ello. Sin embargo, la experiencia nos demuestra, en muchos casos, lo contrario. A menudo nos enfrentamos a situaciones en las que no es fácil definir correctamente un problema y, más aún, conocer y aplicar adecuadamente un método para hallar la causa que provoca tal desvío. Debemos asumir que gran parte de los directivos carecen de una mentalidad operativa de previsión de problemas, prefiriendo accionar ante los mismos cuando se presentan.

A la vez, se suele tomar decisiones de manera deficiente al carecer de un método eficaz que requiere de un código común y una terminología compartida por todos los integrantes. En la práctica podemos observar que, frecuentemente, el proceso se centra en la discusión de alternativas y soluciones posibles en lugar de determinar precisamente la necesidad que se desea corregir, no se dispone de una técnica que permita valorar y ponderar adecuadamente los objetivos perseguidos.

Por más obvio que parezca esta idea, muchos directivos manifiestan que para tomar una decisión hay que tener en claro los objetivos antes de generar y evaluar las posibles alternativas. Sin embargo, en la práctica cotidiana se observa que en todos los niveles de la organización y hasta en la vida personal, pasan la mayor parte de tiempo discutiendo acerca de los cursos de acción, sin haber preestablecido cuál es el propósito final de la decisión, sus objetivos y sus límites. La falta de un objetivo claro hace más difícil y errático el proceso de decisión.

Antonio Milano[1] en su libro *Resolución de Problemas y Toma de Decisiones* expresa que la falta de consenso en el propósito

[1] Antonio Milano, Resolución de Problemas & Toma de Decisiones, Ediciones Macchi,, 1993, p.14

incentiva a los participantes a "encerrarse en sus ideas, y surge lo que muchas veces se ve:

- Cada uno de los participantes se vuelve más rígido y defiende su idea o alternativa, desmereciendo al mismo tiempo las alternativas de otros participantes.
- Esta rigidez impide desarrollar, crear o pensar en nuevas alternativas totalmente originales o, a veces, producto de la unión de alternativas ya en discusión.
- Se trata de derrotar al adversario y a su idea, lo que insume tiempo, costos y tensiones.
- Muchas veces se gana por cansancio o empecinamiento.
- No siempre la alternativa elegida es la mejor.

En una decisión el tiempo mejor invertido es el que se utiliza para acordar los objetivos de la decisión y sus límites; inversiones, costos, tiempo personal, etcétera.

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del decisor. Si queremos hacerlo correctamente debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación.

Por ello la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un procedimiento el cual ahorrará tiempo, esfuerzo y energía. Muchos autores coinciden en señalar seis criterios para tomar una decisión eficaz:

- Concentrarse en lo realmente importante.
- Realizar el proceso de forma lógica y coherente.
- Considerar tanto los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva.
- Recoger información necesaria para optar o elegir.
- Recopilar las informaciones, opiniones que se han formado en torno a la elección.

- Ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

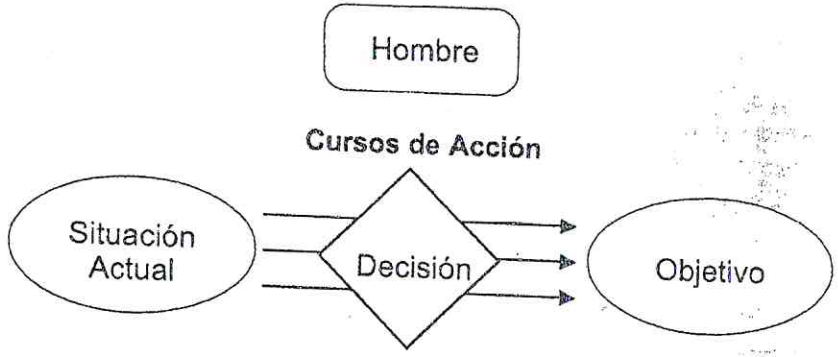
Todos los integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel dentro de la misma dedica la mayor parte de su tiempo a la toma de decisiones. Por lo tanto, la eficacia y la eficiencia dependen en gran medida de cómo se lleva a cabo dicho proceso. En este orden, cabe distinguir:

1. El **quién**, o sea, las personas que participan en el proceso.
2. El **qué** o contenido del proceso, que comprende:
   - la información que se incorpora,
   - las ideas que se generan,
   - los juicios que se producen,
   - las conclusiones que se logran.
3. El **cómo** o desarrollo del proceso en sí, que incluye el clima de las relaciones interpersonales y el método que se aplica para administrar el contenido.

En el proceso decisorio lo que interesa, en última instancia, es la eficacia de las decisiones que se toman; vale decir, la resolución efectiva de los problemas. El método en sí mismo no es lo más importante. Sin embargo, está demostrado que el que se adopta tiene una gran influencia sobre la calidad del contenido que lleva a la decisión. En consecuencia, el método constituye un factor clave del éxito del proceso y, por ende, de la actividad gerencial.

Elementos esenciales

Para comenzar con el tratamiento del tema, es conveniente que tengamos una visión conjunta de los elementos esenciales que juegan en cualquier proceso de toma de decisiones.



- Objetivos

Constituyen el nivel aspiración sobre el desempeño. Son resultados o atributos a lograr. Los objetivos representan elementos, sean materiales o no, e inclusive tengan o no entidad real, respecto de los cuales el decisor formula una expresión de deseo. Los objetivos se tienen en cuenta en la medida en que inspiran efectivamente la toma de decisiones.

Debemos hacer una distinción entre objetivos y motivaciones reales ya que no necesariamente los objetivos enunciados corresponden a las reales motivaciones de quienes los expresan. Tanto en los individuos como en las organizaciones, los objetivos se estructuran en función de una escala de valores que establece la importancia relativas de las distintas metas perseguidas. En la gran mayoría de los casos, esta escala de valores se caracteriza por ser cambiante e inestable.

- *Cursos de Acción o Alternativas*

Los cursos de acción son las conductas posibles que caben para la consecución del o de los objetivos perseguidos. La denominación de "alternativas" responde a la idea de elección, implícita en el planteo de la decisión. Es decir, que decidir implica la facultad de elección, el control sobre el curso de acción adoptado y un proceso activo por parte del decisor. Ante

la ausencia de algunas de estas tres condiciones, no hay decisión sino una mera imposición

El aspecto central de la fijación de líneas de conducta consiste en que éstas guarden relación de medios a fines con las metas u objetivos perseguidos.

- *Variables no controlables*

Las variables no controlables o estados de la naturaleza representan aquellos aspectos que revisten importancia a los efectos de la decisión, pero que no pueden ser controlados o fijados por aquél que debe adoptarla.

La dificultad más usual en su planteo reside en la separación clara de los aspectos controlables de los que no lo son.

- *El Hombre*

Representa el sujeto o los sujetos que enfocan el problema, que captan o proyectan la situación, que establecen el objetivo, que conciben y evalúan los cursos de acción alternativos y que toman la decisión. Es importante no perder de vista que en el proceso, por más objetividad que se pretenda, éste entraña un alto nivel de subjetividad, determinado por los actores del proceso, donde juegan necesariamente sus respectivos estilos, valores, creencias, conocimientos, intereses, necesidades, gustos, emociones, etcétera.

Sugerencias:

1. No atemorizarse frente a los términos aparentemente intrínsecos y confusos del problema que se plantea a fin de reducirlos a un elemento formal. Como primer paso, es útil clasificar los problemas conforme a los elementos de la decisión, lo que suele ser una ayuda para clarificar las dificultades que el mismo presenta.
2. Esforzarse por ubicarse en el papel del decisor, a fin de definir correctamente los elementos del problema. Muchas veces, ello puede hacerse mediante un cuidadoso análisis de los elementos de juicio; en otros, se hace necesario suplirlos con cierto grado de imaginación y sentido común.
3. Resistirse a la fácil y frecuente tentación de considerar no los objetivos o metas que surgen, implícita o explícitamente del planteo, sino los que el lector opina que el decisor debería tener.
4. Realizar un enfoque objetivo de las alternativas evitando dejar de lado a algunas de ellas sólo porque sus resultados, aparentemente, no sean los esperados.
5. Tener presente la situación de decisión al clasificar una variable como controlable o no controlable
6. Relacionar los distintos elementos entre sí, analizando en qué forma las alternativas pueden ordenarse como una cadena de medios a fines en relación a los objetivos del problema.
7. Tomar a los objetivos como marco de referencia a fin de establecer cuáles de los resultados emergentes ha de ser tomado en cuenta.

Etapas del proceso decisorio

El proceso de toma de decisiones implica un proceso mental compuesto de los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación

En esta fase se reconoce la existencia de un síntoma que se desea solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. La necesidad de decidir surge cuando la persona responsable de tomar decisiones advierte que el universo llegará en un momento futuro a un estado distinto al que anhela. Esta brecha existente entre la realidad prevista y la realidad deseada se la denomina *oportunidad de decisión*. Pero el proceso sólo se desencadena cuando existe conciencia de una oportunidad de decisión.

En esta etapa se debe realizar el análisis de los síntomas, la averiguación de la eventual existencia de un problema y el conocimiento del universo y de su forma de comportamiento, así como los deseos del decisor.

Los objetivos se definen en forma provisoria. En efecto, el análisis y el proceso de decisión pueden llevar a modificarlos, ratificarlos o rectificarlos.

En cuanto al universo, debe establecerse cuáles son las variables relevantes, cuáles son las relaciones entre ellas y cuáles son las que influyen en su comportamiento y cómo influyen. Deben definirse cuáles son las restricciones que impiden que las variables relevantes asuman los niveles deseados.

Esta etapa es fundamentalmente de toma y análisis de información. Se denomina frecuentemente Diagnóstico. Simon la llama Inteligencia y dice que esta es una actividad que consiste en recopilar e interpretar datos.

En esta etapa es necesario sumergirse en la situación, llegar a su más íntimo y operativo conocimiento. En síntesis, podemos decir que, es necesario definir adecuadamente dos de los principales elementos de toda decisión: el universo y el decisor.

En una segunda etapa se conforman los elementos de la decisión de forma tal de lograr un diseño del modelo de decisión, una visión sintetizada y orgánica de la situación. Básicamente se definen los elementos de la decisión y se precisan o definen nuevos elementos establecidos en la etapa anterior, como ser;

- Revisión y redefinición de objetivos –al estar influenciados por la búsqueda de alternativas.
- Nueva definición de las variables del universo.
- La posible redefinición de las alternativas afecta a los resultados y, por ende, al universo que no puede ser controlados o modificados por el decisor.

- Los resultados a través del comportamiento del universo bajo la hipótesis de intervención de cada una de las alternativas. Ello implica la eventual redefinición del universo, la posible introducción de nuevas variables, el examen del comportamiento y de la reacción de todas esas variables a través del conocimiento adquirido en la primer etapa.

Según Kepner y Tregoe[2] el análisis de preocupaciones, que ellos llaman "Análisis de Situaciones", comprende los pasos siguientes:

1. Reconocer la situación. Esto implica tanto situaciones actuales como futuras, ya sea desviaciones, amenazas u oportunidades.
2. Separar las situaciones en componentes manejables. Esto requiere:
   - Desglosar situaciones amplias en situaciones más pequeñas, definidas con mayor claridad.
   - Enumerar situaciones adicionales que deben ser resueltas.
3. Establecer prioridades. Esto incluye evaluar la urgencia, la tendencia y el impacto (sobre los recursos, la gente, la productividad, etcétera) de los problemas involucrados en las situaciones.
4. Planear la resolución de las situaciones. Esto significa:
   - Seleccionar el tipo de proceso apropiado para resolver cada situación.
   - Planear el quién, el qué, el dónde y el cuándo de la resolución.

En el tercer paso se señalan tres factores para establecer prioridades: urgencia, tendencia e impacto. Los dos últimos pueden resumirse en un solo concepto: la importancia. Sobre esta base cabe establecer con carácter general el siguiente orden de prioridades:

[2] Kepner, Charles H y Tregoe, Benjamín, El Nuevo Directivo Racional, MacGraw-Hill de México, 1983

1. Urgente e importante.
2. Urgente o importante.
3. Ni urgente ni importante.

2. Evaluación de alternativas

En el análisis de situación se establecen las distintas alternativas y sus resultados asociados. En esta etapa, en cambio, se les asigna un valor a fin de elegir la de mayor valor.

Básicamente basta con establecer un orden entre las alternativas, desde la más preferida hasta la menos agradable. Pero, para ello, se establecen valores numéricos, índices que reflejen las preferencias del decisor.

En esta fase se fija una función de valor que establece cuán más preferida es una alternativa sobre otra, o el orden simple de preferencia. Se utilizan para ello diferentes criterios y medidas, desarrollados por la Teoría de la Decisión en general, pero especialmente por los modelos específicos de decisión.

Esta es la etapa conceptualmente más compleja y que constituye el núcleo del análisis decisorio y de la Teoría de la decisión.

Evaluadas las alternativas, establecidos los criterios, se procede al proceso de seleccionar la alternativa que, dentro de las restricciones existentes, es óptima.

En síntesis, esta etapa requiere la proyección de los efectos de los distintos cursos de acción anticipando los posibles problemas de implementación que puedan llegar a suscitarse.

3. Selección

Al llegar a este momento del proceso el decisor cuenta con la información organizada que le permitirá analizar, comparar y evaluar las alternativas que cumplan con los objetivos preestablecidos y los riesgos de cada una de ellas.

En la selección se establece cuál es la alternativa más equilibrada, la que mejor cumple con los criterios de selección u objetivos y que además tiene riesgos que se consideran aceptables; aquella alternativa que cumple con el propósito de la decisión.

Cuando el decisor ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Para ello debe considerar tres conceptos, a saber;

- *Maximizar*: tomar la mejor decisión posible.
- *Satisfacer*: elegir aquella opción que sea mínimamente aceptable y que satisfaga la meta buscada.
- *Optimizar*: lograr el mejor equilibrio posible entre las distintas metas.

4. Implementación

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; ésta debe ser implementada. La implementación puede ser llevada a cabo por aquellas personas que han participado en el proceso decisorio, o bien, que éstas deleguen dicha responsabilidad en otras personas. Para ello, debe existir la comprensión total sobre la elección en sí, las razones que la motivan, el conocimiento de toda la información involucrada en el proceso, la internalización de la lógica consecuente que ha fundamentado tal elección y, sobre todo, debe existir el compromiso de su exitosa implementación.

La planificación de la implementación debe contemplar:

- La resolución de cuestiones especificas;
- Cómo se llevará a cabo.
- Quién o quiénes serán los responsables.
- Cuánto se pretende en el alcance de los resultados a lograr y de los insumos correspondientes.
- Cuándo se van a lograr los resultados finales e intermedio.
- Dónde se va a actuar.

- La comunicación de la decisión y demás información pertinente a las personas involucradas; una comunicación eficaz, la comunicación orientada a provocar una acción buscada. Es decir, que no sólo se debe brindar la información pertinente, sino que también debe motivar al resto de los involucrados en el camino de la implementación.
- La adopción de medidas de refuerzo tendientes a asegurar los cambios en el comportamiento humano. Todo proceso de toma de decisiones implica un cambio, la transformación de algún elemento dentro de la organización. Por lo tanto, este cambio organizacional requiere un enfoque sistémico, una visión panorámica del sistema y el contexto, así también de la comprensión de todas las partes integrantes y de sus mutuas relaciones.
- La adopción de medidas de control para monitorear la implementación con el objetivo de asegurar la acción y estar en condiciones de detectar problemas en su ejecución. Por ende, las personas responsables de la implementación deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos puedan presentar.

Una vez analizados los distintos pasos y elementos a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones, relacionamos las posibles fallas[3] en las que es frecuente incurrir durante el proceso;

- No realizar un buen estudio de la situación.
- Sobrestimación del propio juicio: equivocarse al recoger información clave por confiar demasiado en las propias opiniones o suposiciones.
- Tratar de resolver los síntomas en lugar de las causas favoreciendo la precipitación y superficialidad. Comenzar

[3] Russo J. Edward y Schoemaker Paul J.H., Decision Traps,Doubleday, 1989

a obtener información y llegar a conclusiones sin tomarse tiempo para pensar sobre el fondo de la cuestión que se enfrenta o cómo debería enfrentarse a ella.

- Demorar sucesivamente la decisión por temor a equivocarse. Meticulosidad extrema que provoca aplazamiento de la decisión.
- Cambio constante de prioridades. Indefinición. Falta de objetivos.
- Falta de visión del marco de referencia: Comenzar a proyectar la solución a un problema equivocado, a raíz de haberse creado un marco de referencia mental inadecuado para la decisión. Esto puede hacer perder de vista las mejores opciones o los objetivos importantes.
- Decisiones extremadamente rápidas, casi compulsivas, para acabar "cuanto antes" con el problema.
- Falta de estructuración: Creer que uno domina toda la información recolectada y, en consecuencia, la "desparrama" sin seguir un procedimiento sistemático para tomar la decisión final.
- Considerar sólo la primera alternativa de que se dispone. Plantear los problemas sólo como sí o no.
- Decidir entre las alternativas por intuición sin elaborar criterios. La mejor decisión es la que considera el proceso lógico de análisis dándole cabida a la intuición.
- Absoluto acomodamiento a los criterios tradicionales o convencionales para tomar decisiones. Descansar sobre "recetas" al punto de creer implícitamente la mayoría de la información disponible o anclarse en hechos convenientes.
- Pretender resolver un excesivo número de problemas y tomar simultáneamente muchas decisiones.
- Falta de anticipación de riesgos. Falta de previsión. Falta de imaginación.

- Imposibilidad de mantener el control sobre un marco de referencia: Equivocarse al definir el problema en más de una forma o ser influenciado por la visión de otros.
- Error del manejo de grupos: Pensar que involucrando personas inteligentes, las buenas decisiones saldrán automáticamente, y, en consecuencia, equivocarse en la administración del proceso grupal de toma de decisiones.
- Menosprecio hacia uno mismo por pedir feedback: Equivocarse al no pedir otras opiniones o explicaciones adicionales para proteger el propio ego.
- Falta de un seguimiento posterior: Creer que la experiencia dará su lección automáticamente, y entonces, no implementar seguimientos sistemáticos de los resultados de las decisiones y equivocarse al analizar los mismos.
- Error en el control del proceso de decisión: Equivocarse al crear y organizar un proceso de decisión, lo que hace que uno siempre esté expuesto a las trampas enunciadas precedentemente.

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos.

Estilos en la toma de decisiones

Cada persona tiene un estilo a la hora de tomar decisiones, pero independientemente de sí el estilo es lógico o creativo, el método debe ser racional y sencillo.

Se cree que en un lado del cerebro están situados la moción, la intuición, la imaginación y la creatividad; y en el otro hemisferio, la lógica, el lenguaje, las matemáticas y el análisis.

Aunque las personas tienden a tener un lado dominante del cerebro, siempre deben intentar un equilibrio de estas facultades buscando minimizar los riesgos en las decisiones que toman.

El Pensamiento Difuso, una rama de las matemáticas, se define como "el pensamiento racional moderado por la intuición". Pensar en forma difusa se emplea cuando la precisión no es posible ni se desea. Roger Golde[4] escribió *Mudding Through*, que habla de "el arte de manejar un negocio como si no lo fuera", para poder acotar la brecha entre la teoría de la gerencia y la realidad de la vida en la mayoría de las empresas.

Russell Ackoff[5], en *Redesigning the Future*, empleó el terminó *mess* –"confusión" para describir el sistema de problemas según lo concibe la teoría de sistemas. Cada problema está interrelacionado e interactúa con otros, de forma que incluso un problema menor constituye una pequeña confusión.

Tomar decisiones con un método sistemático garantiza que se aborden todos los temas pertinentes, que se reúna la información necesaria, que se comparen correctamente las alternativas, que se evalúen las factibilidades, que se identifiquen las posibles dificultades y que se consideren las consecuencias teniendo en cuenta los riesgos involucrados.

El estilo de cada decisor no solamente influirá en la calidad de la decisión sino también en la eficacia y eficiencia de su implementación.

Detallamos a continuación estilos en el momento de decidir:

- *Autocrático:* La toma de decisiones se realiza en forma independiente, la participación del resto de las personas únicamente se limita al aporte de la información necesaria acerca del problema.

[4] Golde Roger A., Mudding Throuh: The Art of Properly Unbusiness like Managment, Amacom, 1979

[5] Ackoff, Rusell L., El arte de resolver problemas, Las fábulas de Ackoff, Limusa, Grupo Noriega Editores, 1993

- *Consultivo*: Todos los integrantes participan en el proceso decisorio, no sólo aportando información acerca de la situación, sino también ideas y sugerencias para su solución. La decisión no refleja la influencia del resto de los participantes.
- *Participativo*: El decisor comparte el problema con el grupo y, conjuntamente, toman una decisión respaldada por todo el equipo.

En verdad, no podemos afirmar que exista un estilo único apropiado para todas las situaciones que se nos presentan a diario. Sin embargo, hay ocasiones en las cuales es probable que determinado estilo produzca decisiones de mejor calidad que puedan ejecutarse con mayor éxito.

Cuando el decisor decide como decidir necesita conocer sus alternativas y reconocer los factores que le indican que un estilo sería más apropiado que otro. La importancia radica en asumir una actitud flexible frente a la toma de decisiones de forma tal de poder modificar el estilo en función a la naturaleza de la decisión y al contexto dentro del cual se toma y se ejecuta.

Decidir como decidir es una etapa vital pero a menudo olvidada del proceso de toma de decisiones. La alternativa que cada decisor escoja repercutirá en:

- La cantidad y la calidad de la información sobre la cual deberá basarse la decisión
- El grado de aceptación de la decisión por parte del resto de los integrantes de la organización
- El grado de comprensión y compromiso de los participantes en la ejecución de la misma
- La rapidez con que debe tomarse una decisión.

Tipos de decisiones

Podemos establecer una triple categorización de los tipos de decisión a que nos podemos enfrentar en cualquier organización. De esta forma, podremos clasificar las decisiones:

Según el grado de *estructuración* del problema, pudiendo hablar entonces de:

- *Decisiones programadas*: todas aquellas que se corresponden con problemas estructurados y en que, por lo tanto, es posible desarrollar una solución programada con anterioridad de aplicación genérica en problemas similares (algo semejante a lo que pretenden hacer los planteamientos burocráticos y mecanicistas de la organización).
- *Decisiones no programadas*: relativas a problemas no estructurados (por su dificultad intrínseca o por la infrecuencia o novedad de este tipo de problemas), por lo que no es posible adoptar una solución estandarizada y establecida previamente (lo que se conoce como programa de acción).

Según la *dimensión temporal* implícita en la decisión, encontrando entonces:

- *Decisiones proactivas*, dirigidas a la solución de problemas aún no existentes pero que se anticipa su posible presencia en un futuro más o menos próximo.
- *Decisiones reactivas*, es decir, decisiones adoptadas ante problemas ya existentes y que, por lo tanto, precisan de una solución más o menos urgente.

Según el *comportamiento del decisor*, diferenciando entre:

- *Decisiones sistemáticas*: aquellas en que el decisor adopta una secuencia estandarizada, en alguna medida, de pasos y en la que el decisor se somete a unos principios básicos de racionalidad y objetividad.
- *Decisiones intuitivas*: decisiones en que el decisor se deja guiar por su intuición y opta por una alternativa determina-

da según sus preferencias personales, buen criterio, apetencias e inquietudes, etcétera.

Según el ámbito de la organización, específicamente:

- Decisiones políticas: *se dan cuando la decisión consiste en elegir un objetivo o un conjunto de objetivos, con su correspondiente ponderación. La política es la disciplina que trata la conciliación de objetivos en conflicto; en especial, es la disciplina que trata, dentro de un grupo determinado la transformación de las preferencias individuales en una preferencia del grupo.*
- Decisiones administrativas: *aquellas en las que el decisor, dado un objetivo único o un conjunto de objetivo debidamente homogeneizados, escoge los actos o cursos de acción que supuestamente maximizan la obtención de dichos objetivos.*
- Decisiones estratégicas: *se refieren a los conjuntos globales, totales, sobre un período prolongado y que afectan a la totalidad de un sistema dado con un amplio horizonte futuro, lo cual implica una alta incertidumbre y la permanente presencia del conflicto.*
- Decisiones tácticas: *son todas aquellas decisiones que se refieren a subconjuntos parciales o locales dentro de un conjunto total, sobre períodos intermedios. Este tipo de decisiones afecta sólo algunas partes del sistema con un mediano horizonte futuro.*

  Lo táctico es un medio para la realización de lo estratégico, y como tal puede llegar a influir en lo estratégico.
- *Decisiones operativas: se refieren a la acción, a la ejecución en el sentido físico, a una serie de actos destinados a la obtención de algún objetivo prefijado.*

Lo operativo es un medio para la realización de lo táctico y como tal puede llegar a afectar lo táctico.

Implicancias de la toma de decisiones

♦ *Racionalidad*

Cuando una persona se enfrenta a una decisión, no sólo debe de comprender la situación que se presenta sino que debe tener la capacidad para analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables con riesgos aceptables. Hablamos de una *racionalidad objetiva*; es decir, una racionalidad casi omnisciente ya que considera todas las alternativas, predice todas las consecuencias y compara y evalúa todas las satisfacciones que se derivan de las consecuencias.

Sin embargo, tal como afirma Herbert Simon, los estudios empíricos demuestran que el proceso de decisión no se produce así. Esta racionalidad objetiva es muy difícil de alcanzar. Las personas no pueden conocer todas las alternativas, no pueden predecir todas las consecuencias y normalmente no pueden evaluar perfectamente todas las consecuencias. "Es imposible para un sólo individuo alcanzar cualquier grado de racionalidad. El número de alternativas es tan grande, la información que tendría que analizar para evaluarla es tan amplia, que algún tipo de aproximación a la racionalidad objetiva es muy difícil de concebir".[6]

Por ello, hablamos de *racionalidad limitada* debido a la falta de información, tiempo o de la capacidad para analizar a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. A través de la racionalidad limitada, Herbert Simon enfatiza las limitaciones cognitivas del decisor racional, su capacidad de información y de cálculo, como causa de desviaciones en la decisión objetivamente racional.

[6] Simon, H. A., Administrative Behaviour, Mcmillan Publising, New York, 1976

♦ *Relatividad de las decisiones*

Al escoger una alternativa cualquiera, implica la renuncia de las demás y la creación de nuevas situaciones y alternativas en el tiempo

♦ *Jerarquización de las decisiones*

El comportamiento es planeado siempre que es guiado por objetivos y es racional cuando se selecciona las alternativas más adecuadas para lograr los objetivos; siendo éstos buscados a través de las acciones de las personas y obedece entre sí a una jerarquía, en donde un nivel cualquiera es un fin de relación con el nivel más bajo y medio con los de orden superior. Es posible vincular la jerarquización de la decisión con la cadena de medios-fines ya que la decisión es la culminación de una etapa del proceso. Sin embargo, tal decisión a su vez representa un objetivo, el cual suele implicar un problema. Este problema puede enfocarse como una cuestión de implementación o como la primera etapa de un nuevo proceso.

Esta jerarquización nos permite relacionar un objetivo de un determinado nivel con otro de un nivel superior. De esta manera se amplía la visión y se tiende a que la toma de decisiones contribuya al logro de los objetivos fundamentales de la organización.

♦ *Racionalidad administrativa*

Implica la utilización de técnicas que facilitan la aplicación del trabajo organizado, la selección y determinación de los cursos de acción más adecuados en la comunicación de las personas.

♦ *Influencia organizacional*

La facultad que tienen los participantes de decidir independientemente sobre ciertos asuntos es sustituida por la organización, pues ella es quien establece la división de tareas, los estándares de desempeño, los sistemas de autoridad, el entrenamiento y el adoctrinamiento. La influencia de la organización se realiza a través de los siguientes medios: la autoridad, la comunicación, la eficiencia y la identificación o lealtad organizativa.

La dirección tendrá entonces que controlar el proceso de decisión de los empleados llevando a cabo lo que Simon llama una jerarquización vertical, detallando los procesos de decisión con dos técnicas: la planificación y el control.

♦ *Percepción selectiva*

Las decisiones no pueden tomarse en el vacío sino que han de ser tomadas sobre algún tipo de material. Básicamente proviene de dos fuentes: externa y de nuestra memoria.

Los individuos reciben estímulos mediante las sensaciones, es decir, flujos de información a través de cada uno de sus cinco sentidos; pero no todo lo que se siente es percibido, sino que hay un proceso perceptivo mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos, con el fin de adaptarlos mejor a sus niveles de comprensión.

Los individuos perciben sólo una pequeña porción de los estímulos a los cuales están expuestos.

Cuando la percepción se recibe de acuerdo con nuestros intereses, se denomina *percepción selectiva*. La percepción selectiva se refiere al hecho de que el sujeto percibe aquellos mensajes a que está expuesto según sus actitudes, intereses, escala de valores y necesidades. Es decir, se opera un auténtico procesamiento de la información por parte del sujeto, mediante el cual el mensaje despierta en el individuo toda una serie de juicios de valor que se traducen en reacciones de muy distinto signo.

Por esta razón, se puede decir que el individuo participa directamente en lo que experimenta. Esta intervención no se

limita a una simple adaptación, sino que se acompaña de una selección efectuada entre los estímulos propuestos.

Recomendaciones generales para la toma de decisiones

- Antes de tomar una decisión, examine todas las posibilidades; de forma tal de limitar las metas para que sean más claras. La toma de decisiones se basa tanto en datos objetivos como en valores subyacentes. Existe la tendencia de pasar por alto el efecto de fenómenos unitariamente intrascendentes pero que pueden ser relevantes en su conjunto.
- Los resultados serán mejores si las personas participan en el proceso. Si bien la responsabilidad de la toma de decisiones recae en una persona, hay ocasiones en que debe aprovecharse la ventaja de contar con un grupo para tomar determinadas decisiones.

La participación facilita la discusión y una aceptación más participativa. Asimismo, alentar al equipo a participar en la confección del plan garantiza que el proceso decisorio gane legitimidad. La participación favorece la capacitación y la motivación de forma tal que se amplia el aporte potencial de cada uno de los integrantes. A la vez, esta interacción estimula la sinergia y lleva a desarrollar una motivación favorable y un compromiso de colaboración efectivo a partir de la combinación de las aptitudes y de la confianza en la capacidad del otro.

- La mayoría de las decisiones tomadas dentro de una organización tendrán consecuencias para el personal, de allí la importancia de la comunicación de la decisión. Ésta consiste en una comunicación eficaz; es decir, una comunicación clara y orientada a provocar una acción. Se debe brindar la información pertinente y explicar los motivos de la misma a las personas afectadas, motivándolas en el camino de la implementación efectiva.

- Siempre debe sopesar el impacto de las decisiones en sus colegas. Su decisión seguramente afectará a otros actores. Antes de tomarla, involúcrelos; su decisión será aún más fácil de implementar si previamente ha sido comunicada.
- Aúne la razón y la intuición a la hora de tomar una decisión. La toma de decisiones basada en la intuición se caracteriza por el uso de corazonadas que lleva a una persona a escoger; todas aquellas preferencias e influencias desempeñan un papel importante en el proceso.

Lograr un equilibrio entre lo racional –ser razonable y prudente–, y lo intuitivo –actuar con imaginación–, es una regla de decisión ya que permite poner en juego el poder creador al decidir.

Considerar a la intuición como real permite analizar ciertas acciones posibles que están fuera de nuestro modelo mental.

- Compruebe las predicciones con su intención y su experiencia. El hombre no vive en forma racional y objetiva; no se puede subestimar el poder que tiene aquello en lo que uno cree. Las creencias determinan lo que cada persona hace, quiere y sabe; por ello es fundamental revisar las creencias e ideas sobre el futuro.
- Al tomar una decisión, considere todos los resultados posibles. Evite las decisiones basadas en factores azarosos y apresurarse al decidir sólo porque otros lo esperan. Tómese tiempo para desarrollar los criterios en que basará su decisión.
- Debe estar preparado para afrontar lo inesperado. El ambiente natural es de incertidumbre y esta última influye en el proceso de toma de decisiones. Debemos aceptar que el futuro es demasiado impredecible, por lo tanto es conveniente adoptar una postura flexible que nos permita planear y mantenernos alerta para cambiar de planes.

La toma de decisiones es una de las partes más importantes del proceso gerencial. En realidad, la capacidad de hacer elecciones inteligentes es una habilidad fundamental en la vida. ¿Pero cómo asegurarse de que las decisiones que tomamos son efectivas? Hammond, Keeney y Raiffa[8] en su libro Decisiones Inteligentes definieron la principal característica de las decisiones efectivas:

- Trabajar sobre el problema correcto.
- Especificar sus objetivos.
- Crear alternativas imaginativas.
- Comprender las consecuencias.
- Abordar las transacciones.
- Aclarar las incertidumbres
- Analizar la tolerancia al riesgo
- Considerar decisiones relacionadas (lo que Usted decida hoy puede influir en sus decisiones del mañana e influirán en sus decisiones de hoy)

El proceso de toma de decisiones puede resultar errado si no prestamos atención a los posibles efectos secundarios y las repercusiones a largo plazo, si aplicamos medidas correctivas con demasiada agresividad o timidez, o si pasamos por alto premisas que deberíamos considerar[9].

Las personas que toman decisiones deben aprender a usar la percepción lateral y la visión a largo plazo para sacar el máximo provecho de su éxito.

[8] Hammond, J. S., Keeney R. L., Raiffa H., Smart Choices", Harvard Business Press, 1999

[9] Dörner, D., The Logic of Failure, Metropolitan Books, 1996

Capítulo 13

LA DECISIÓN: UNIVERSO, HECHOS Y VALORES

Por Vanesa Margarone

Todo proceso de decisión implica el conocimiento del universo sobre el cual el decisor actúa. Este se proyecta en una cierta forma de modelo descriptivo sobre el cual intenta modificar de alguna forma el comportamiento futuro del mismo.

En cada una de las decisiones cotidianas, el hombre intenta modificar el universo; de forma tal que adopte otro estado diferente a la situación actual; o bien, manteniendo inalteradas las condiciones de la situación futura, preservándola de perturbaciones. Nos referimos a las decisiones adaptativas a través de las cuales el decisor se adecua al conjunto de variables que están bajo su control frente a los sucesos incontrolables. En segundo lugar, existen las llamadas decisiones de diseño que implican modificar los acontecimientos que entorpecen el logro de los objetivos preestablecidos, dado que si el hombre no interviniera el simple transcurso del tiempo haría que el universo no alcanzará jamás el estado deseado.

En ambos casos, el decisor desea un estado distinto por lo que se ve impulsado a intervenir, a modificar el simple fluir de los acontecimientos, es decir a ejercer influencia sobre su universo. La decisión es la esencia de la influencia que implica intervenir en el universo. La influencia es por lo tanto, el proceso por el cual una persona modifica la conducta prevista de otra persona o del universo, teniendo en cuenta todos los elementos que él abarca. Esta modificación consiste en cambiar la probabilidad de la conducta prevista del universo.

Entendemos por universo a todo lo que compone el mundo del decisor; es decir, la realidad fuera del sujeto, el estado de

las cosas, su entorno, las circunstancias. Al hablar de universo nos referimos a una representación, a una abstracción del universo aceptado como real por el decisor. Toda representación del universo es siempre una construcción mental basada en ciertos criterios de selección y asociación.

Algunos autores lo definen como un insumo a la toma de decisiones y, por otra parte como objeto en el sentido que el proceso decisorio tiende a la modificación del universo para satisfacer los fines del responsable del proceso. Por ello, se afirma que el único universo válido para la toma de decisiones es el percibido por el decisor y que ambos son uno sólo.

Como hemos mencionado el decisor decide para intervenir en el universo, es decir procesa el universo correspondiente a una situación de decisión imponiendo sobre el mismo cierto grado de coherencia y reflexión para que esa imagen del mundo sea procesable, completa y viable dentro de sus posibles limitaciones.

El contenido del universo[1] procesado por el responsable de la toma de decisiones depende de:

• El Decisor

La particular visión del mundo por parte del decisor depende de sus preferencias, preocupaciones, pautas culturales, personalidad, sentimientos. Cada persona tiene su propia elaboración del mundo. Frente a una misma porción de la realidad, cada decisor tiene su propia, legítima y única visión de la misma; por ello se afirma que existen tantos universos como decisores.

• El Tiempo

Aquellos factores que influyen sobre las preferencias del decisor son cambiantes; cada instante de tiempo se encuentra asociado a un conjunto de valores correspondientes a cada variable distinguida por el decisor –el conjunto de valores potenciales contiene: valores posibles, valores establecidos de acuerdo con el criterio del decisor y asociados cierta propensión a suceder. Una variable existente en un momento determinado puede desaparecer o ser reemplazada por nuevas. Las modificaciones surgen a partir de la naturaleza de las variables pero no del tiempo.

[1] Pavesi, Pedro F.J.; Teoría de la Decisión

El tiempo constituye un aspecto fundamental del universo. El tiempo surge como medida de duración de los elementos del universo y, fundamentalmente, del hombre. Por ello existen tantos universos como instantes de decisión.

La dimensión temporal es inherente a cualquier sistema físico al cual se aplica la decisión; todo sistema debe ser enunciado en función de un momento determinado.

• La Información

Entendemos por información a aquellos conocimientos que el decisor posee acerca del universo en un momento determinado. Ante una modificación de la misma se produce una modificación del universo.

El universo es siempre relativo a estos tres factores, por consiguiente el universo y sus elementos deben definirse en función del contenido; en relación a un decisor dado, en un momento determinado y a un nivel de información en un momento definido.

Pasado, presente y futuro

En el proceso de toma de decisiones es fundamental el grado de información que el decisor posee. Dado que las decisiones se toman a futuro, erróneamente, se tiende a asociar el futuro con la incertidumbre y el pasado con la certeza. Una situación futura puede ser determinada pero su desconocimiento la vuelve incierta; en tanto que el pasado es absolutamente determinado pero su desconocimiento también lo vuelve incierto.

En la situación decisión, el hombre que se enfrenta a este tipo de preocupación debe analizar desde el presente cuál es el mejor camino a tomar antes de emprender la marcha; el futuro se imagina y constituye un fenómeno presente. El futuro como tal no existe, sólo existe como expectativa, como imagen del presente. Hoy manipulamos estimaciones presentes acerca del futuro comportamiento del universo. El decisor escoge en base a un universo futuro percibido; la decisión se toma en base a fantasías, deseos, expectativas, que no representan un "futuro concreto".

El pasado no integra el proceso decisorio. El pasado ayuda a comprender el presente y estimar el futuro; ayuda a elaborar pautas y criterios a partir de las cuales realizar las estimaciones presentes del futuro percibido.

Comportamiento del universo

El estado del universo en un momento determinado es el conjunto de valores exhibidos por sus variables en ese momento. El estado es el comportamiento del universo en un momento determinado; es decir, la sucesión de estados que éste asume a través del tiempo. Todo universo tiene la capacidad de asumir varios comportamientos alternativos de los cuales solo será el definitivamente adoptado.

Actos y Eventos

En un universo determinado, una variable exhibe en un momento determinado un valor determinado, al momento siguiente exhibe otro; es decir se produce una transformación cualquiera sea la forma, el aspecto, la naturaleza que pueda adoptar en el mundo percibido. El decisor interviene en su universo percibido actuando sobre el mismo con el propósito de producir un cambio. De acuerdo con esta acción, podemos clasificar a estas transformaciones en actos y eventos.

Un acto es una transformación provocada deliberadamente por el responsable de la toma de decisiones. Un evento es una transformación originada por fenómenos no deliberados; es decir, los actos de los demás son considerados sucesos imprevistos.

La toma de decisiones es una teoría de los actos. La decisión es un acto dado que exige un proceso previo de reflexión al ponderar cada una de las alternativas y al incluir un análisis anticipado de los problemas de implementación que puedan afectar la decisión.

Toda decisión es un acto pero no siempre es una acción. La decisión como tal consiste en un acto simbólico, un acto de imaginación; sólo percibimos las consecuencias de la misma. La decisión puede desencadenar o no en una acción. En consecuencia, no todo acto es una acción.

Los eventos pueden clasificarse en eventos dirigidos y eventos naturales. Los dirigidos con aquellos sucesos deliberados de otro dirigidos hacia el decisor; mientras que los eventos naturales incluyen a todos los demás sucesos, incluyendo los hechos naturales y los sucesos que no están específicamente dirigidos hacia el responsable de decisión.

Hechos y Valores

Todos los hombres llevan a cabo valoraciones continuamente; permanentemente juzgamos los acontecimientos, las cosas, la información para poder decidir y actuar. Los valores motivan y definen las decisiones de las personas "desde dentro" de ellas mismas.[2] Lo que implica una cierta consistencia, arraigo o permanencia más allá de las meras valoraciones ocasionales. Las valoraciones concretas pueden ser consecuencia de los valores, o de meras preferencias.

[2] Antonio Argandoña. Revista Empresa y Humanismo, Noviembre 2000

Los valores tienen una dimensión subjetiva porque no hay valores sin alguien que valore. Esa dimensión no agota el contenido de los valores, que hacen referencia a realidades que merecen ser valoradas porque son buenas. Los valores se explicitan en las decisiones en la medida en que existen en las personas. Esto vale para todas las decisiones, pero especialmente para las difíciles, porque es entonces cuando se ponen de manifiesto los valores que posee el decisor. Son las personas las que deciden actuar de acuerdo con ciertos valores.

Los valores son cambiantes y su jerarquía puede cambiar también; esto sucede cuando se modifica el paradigma teórico del sujeto, cuando aparecen problemas o nuevas circunstancias.

La diversidad de valores viene complicada por la diversidad de hechos. Antonio Argadoña utiliza la palabra hechos al referirse a todo aquello que, en la toma de decisiones, no pertenece al ámbito de valores, como las relaciones económicas, las restricciones tecnológicas, las leyes, normas e instituciones sociales, etc. Afirma que nuestra observación de los valores no suele ser directa, sino a través de las decisiones. Y en esas decisiones se combinan valores y otras realidades, a las que llama "hechos".

Los valores deben buscarse en las conductas, porque son ellos los que guían nuestras acciones. A su vez, los valores tienen una dimensión objetiva, que debemos tratar de encontrar siempre. Quedarse en la subjetividad de los valores hace inútil el diálogo.

Tanto las declaraciones sobre los valores como las acciones que se derivan de ellos se mezclan con los hechos Y hay que separar unos de otros, para que el diálogo sea fructífero. Cuando el debate se centra en el contenido de los valores, en los aprendizajes que generan, en las acciones que se derivan de los mismos y en sus consecuencias, es posible la comunicación efectiva incluso con aquellos que no participan del mismo paradigma.

El proceso de decisión real en el individuo

Herbert Simon sustituye el modelo racional a través de otro modelo que describe cómo se toman las decisiones teniendo en cuenta la racionalidad limitada, profundizando las incógnitas de la psicología cognitiva.

Según esta teoría, el hombre decide dentro de lo que Simon llama ambiente psicológico aceptando premisas que limitan su ambiente y simplifican sus posibilidades de elección. El ambiente psicológico es determinado por las necesidades y metas del responsable de decisión, como así también por su sistema de percepción.

Simon define dos ideas que niegan la libertad y la capacidad humana de proponerse fines. En primer lugar, describe el estímulo externo como iniciador del proceso de decisión, y en segundo lugar, describe el modelo de decisión humano cual estímulo-respuesta de ensayo y error. El determinismo de Simon se recoge con la frase "dos personas dadas las mismas posibles alternativas, los mismos valores, el mismo tipo de conocimiento, tan sólo puede alcanzar racionalmente la misma decisión".[3] Herbert Simon determina el comportamiento humano en base al estado interno y el ambiente exterior; determinando el comportamiento en la acción como así también los futuros deseados por el decisor.

Simon compara al hombre como un sistema que procesa de información en un ambiente tratando de conseguir ciertos objetivos: "nosotros queremos saber cómo este sistema de proceso de información llamado hombre, trata con la complejidad, con su capacidad de proceso de información para buscar alternativas, para calcular consecuencias, para resolver incertidumbres, y si algunas veces –no siempre– encontrar maneras de encontrar cursos de acción, que sean suficientes para satisfacerlo". El comportamiento estaría determinado por elementos

[3] Herbert Simon, Administrative Behaviour, The Free Press, 4ª Edición, 1997

irracionales que por los racionales. "Dentro de la racionalidad, el comportamiento se supone que es perfectamente adaptable y flexible a las habilidades, objetivos y conocimiento. En su lugar el comportamiento es determinado más por aquellos elementos irracionales o no racionales que están en el límite de la área de la racionalidad".

En contrapartida, Aristóteles profundiza y amplia con un mayor número de elementos, la emoción, los efectos y los motivos, en definitiva, todo lo que interviene en el proceso de decisión. Tiene en cuenta los fines y el papel tan importante que juegan en la determinación de la conducta, ya que los fines no vienen dados sino que hay que descubrirlos siendo necesario la razón, la prudencia, para hallarlos. Además la teoría aristotélica en un intento de realismo intenta descifrar las contrariedades de la acción humana y por tanto de la decisión apuntando a la discusión sobre los bienes del hombre.

Herbert Simon construye una visión acerca del hombre con una base cerebral, sin libertad, movido por el estímulo externo y limitado por su poca capacidad de atención cierra el paso también a un ámbito de la trascendencia, a un ámbito del porqué hacen las cosas, del sentido de la vida. Los procesos de decisión de los individuos son, pues, manipulables y la dirección se encarga, entre otras cosas, de conseguir que alcancen los objetivos de la organización y de resolver conflictos.

Aristóteles subraya la importancia del tipo relación existente entre los deseos y la razón en el actuar práctico; destacando la relación que tienen las pasiones con la razón. Acentúa el carácter dinámico entre la emoción y la razón en el momento de la determinación de la conducta. Es decir, las partes irracionales no suponen una determinación sobre los aspectos racionales del hombre sino que existe cierta interdependencia en un doble sentido; de la razón a lo irracional, y de lo irracional a lo racional. La libertad supone, en términos de Simon, que el modelo estímulo–respuesta esta roto; no hay, pues, ningún estímulo, o ningún tipo de atención, que nos determine la respuesta o el

carácter ni, por otro lado, tampoco ninguna razón que nos determine a actuar. En cambio la libertad es un presupuesto básico en Aristóteles.

Sin embargo, la intervención de estos elementos irracionales del hombre sobre los racionales en los juicios prácticos puede ser poderosa. Esto es así, por el carácter especial de los juicios prácticos: "porque el placer y el dolor no destruyen ni perturban ninguna clase de juicio, por ejemplo, el de los ángulos de un triángulo valen o no dos ángulos rectos, sino los prácticos, que se refiere a la actuación. En efecto, los principios de la acción son los fines por lo cuáles se obra; pero el hombre corrompido por el placer y el dolor pierde la percepción clara del principio, y ya no ve la necesidad de elegirlo todo y hacerlo todo con vistas a tal fin o por tal causa: el vicio destruye el principio".[4] Muchas veces, el hombre puede ver lo que tiene que hacer, con ayuda de esta racionalidad práctica, pero al final no sigue los dictados de ésta. Esto es precisamente lo que le pasa al hombre incontinente que conoce lo que tendría que hacer pero que, sin embargo, no lo hace. La causa de esta desobediencia de la razón, del problema de la incontinencia, Aristóteles la sitúa en la falta de educación de las tendencias, de nuestras disposiciones irracionales, en la falta, pues, de virtudes. Esto supone que las pasiones, estímulos o los placeres no determinan nuestra conducta sino que, según Aristóteles, con el adecuado ejercicio de la razón práctica y la intervención de la voluntad podemos no seguir una tendencia o un impulso determinado.

La elección en Aristóteles es, pues, un deseo deliberado: "Y como el objeto de la elección es algo que esta en nuestro poder y es deliberadamente deseado, la elección será también un deseo deliberado de cosas a nuestro alcance, porque cuando decidimos después de deliberar, deseamos de acuerdo con la deliberación". Incluyen pues, una parte irracional, un deseo, en el que intervienen las tendencias, y una racional, una deliberación.[5]

[4] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1999.

[5] Elisabet Garriga Cots, Departamento de Ética Empresarial, IESE – Universidad de Navarra

El Hombre y la Decisión

En la vida de todo ser humano existe un momento de la acción humana que arranca al hombre de la naturaleza como un todo y lo sitúa en contraposición con ella. Este momento esencialmente humano es la decisión. Cada persona decide desde sí qué hacer en relación a los diversos objetos de la realidad.

Para algunos, el decidir es tan difícil que simplemente deciden "no decidir", reduciendo este momento al acatamiento de determinado tipo de sumisión a otra persona que asume la responsabilidad y escoge.

Los momentos de decisión son indesligables del hombre; son de hecho intransferibles; es aquel elemento que constituye el carácter humano de los individuos.

El mismo acto de la decisión humana revela nuestra libertad de elección. La conciencia de esta libertad nos acompaña inevitablemente en el proceso de tomar una decisión.

Existe cierta tendencia a considerar el conocimiento de modo unívoco al poseer modelos acabados de conocimiento proyectándolos en nuestras vidas e imponiéndolos en el momento de decidir. Sin embargo, el conocimiento involucrado en la toma de decisiones no posee un objeto claramente constituido. El conocimiento debe expresarse en correlación con el contexto de las decisiones individuales y en el proceso de decidir siendo concientes de nuestra libertad de opción.

Toma de Decisión Ética

Algunos autores definen la ética como el estudio del bien y del mal en los actos humanos. Pero la ética no es simplemente el estudio descriptivo de aquello que aceptamos, sino un intento por descubrir aquello que debería ser. Así la ética es la crítica tanto de los valores y bienes fundamentales que buscamos, como de los medios que empleamos para alcanzarlos. Por consiguiente, toda especificación de la responsabilidad para decidir y emprender aquello que es necesario realizar forma parte de la ética.[6]

El filósofo alemán Martin Heidegger sostenía que los seres humanos se hallan solos en el Universo y tienen que adoptar y asumir sus decisiones éticas en la conciencia constante de la muerte.

El significado de la ética es difícil de establecer dado que las personas poseen diferentes visiones acerca de su significado. Hay quienes la relacionan con sus sensaciones acerca de lo que correcto o incorrecto; otros vinculan la ética con la ley o con la creencia religiosa así como con los estándares de comportamiento que nuestra sociedad acepta. El ser ético se refiere a estándares basados en derechos que definen lo que debe hacer el ser humano incluyendo virtudes tales como la honradez, la compasión y la lealtad.

Herbert Simon distingue dos tipos de proposiciones en el proceso de decisión; las proposiciones éticas y las proposiciones fácticas. Las proposiciones fácticas[7] son aquellas que tienen un contenido empírico y contrastable; las proposiciones éticas designan un imperativo y son imposibles de derivar lógicamente al contenido empíricamente observable. Simon afirma que tan sólo las proposiciones fácticas pueden ser calificadas de correctas o incorrectas mientras que ante las proposiciones éticas no es posible afirmar si son verdaderas o falsas, correctas o incorrectas.

El motivo de esta distinción es la imposibilidad de que el conocimiento de "lo que es" pueda llegar a revelarnos el "deber

[6] Heyel, Carl, Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas, Grijalbo, 1984, p. 425

[7] Herbert Simon, Administrative Behaviour, The Free Press, 4ª Edición, 1997

ser": "Ninguna cantidad acumulada de conocimiento acerca de cómo el mundo es puede decirnos como el mundo tiene que ser".[8] Herbert Simon afirma que la única manera de introducir valores es postulando su existencia después de haber pensado como debería ser el mundo.

Esta caracterización de las proposiciones establece un problema en la decisión ya que supone que no es posible afirmar su corrección. Para ello, Simon recurre al binomio medios–fines para explicar la toma de decisiones. Por lo tanto, el proceso de decisión comenzará con una proposición ética que será tomada como un fin. El problema de decisión se situará en elegir los medios adecuados para conseguir este objetivo. Es decir, la decisión será correcta si los medios elegidos son eficaces. Simon sitúa a la proposición ética como expresión de las preferencias del decisor. Los valores no serán criterios de elección en la decisión.

La responsabilidad se halla íntimamente ligada al concepto de libertad, dado que sólo en el caso de que la persona posea libertad de opción y decisión, sabe hacerse responsable de sus actos. La persona responsable es aquella capaz de una actuación moral y que se enfrenta a una instancia legitimada para el cuestionamiento ante la cual debe justificarse en lo que se refiere a las acciones, consecuencias y efectos secundarios. Para que una persona pueda ser juzgada como responsable de un acto ésta debe conocer las circunstancias y consecuencias de su acción y debe actuar libremente.

Tomar decisiones éticas puede ser difícil. Tomamos decisiones en un contexto plagado de presiones, que en ciertos casos inciden en nuestras pautas morales. La toma de decisión ética requiere más que una creencia en la importancia de la ética, requiere de sensibilidad ética en referencia a las implicancias de las alternativas, la capacidad de evaluar hechos complejos y la habilidad para ejecutar decisiones con eficacia.

[8] Herbert Simon, Administrative Behaviour, The Free Press, 4ª Edición, 1997

Las características de la vida contemporánea muestran al hombre en una actitud más angustiosa; pero sus decisiones son más auténticas porque su elección se produce a partir de la reflexión, teniendo a su alcance más elementos de juicio, pudiendo comprender el carácter falsamente moral de algunos preceptos.

Por lo tanto, la existencia de varios códigos morales es algo positivo dado que se amplia el campo de elección. El hombre es libre de escoger entre diversas formas de vida, orientar su conducta de acuerdo a las distintas normas.

La conciencia moral aprueba o condena nuestros actos. Existen dos modalidades de conciencia moral: la anterior y la posterior. La anterior reflexiona y valora la bondad o maldad de un acto. Ejecuta dos funciones: aplicar una norma moral a las situaciones concretas que se presentan; y toma la decisión que considerada adecuada una vez analizada la situación y la norma moral. La conciencia moral posterior consiste en el juicio que emite la conciencia sobre los actos ya realizados.

La ética refiere a los principios que definen el comportamiento como bueno y apropiado. Tales principios proporcionan medios de evaluación y de decisión entre las alternativas existentes.

Una decisión ética genera confianza, demuestra el respeto, la responsabilidad y la imparcialidad. Una decisión es considerada eficaz cuando logra alcanzar el propósito deseado. La clave para tomar decisiones eficaces es pensar en términos de nuestra capacidad para lograr las metas más importantes.

Existen dos aspectos críticos para tomar buenas decisiones:

- **Discernimiento**

Requiere conocimiento y juicio critico. Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla.

• **Disciplina**

Las buenas decisiones requieren de disciplina, la fuerza del carácter para tomar decisiones encarar acciones necesarias pero desagradables desde el punto de vista personal.

La virtud

El concepto de virtud está referido a las disposiciones espirituales del decisor que estimulan su estructura de decisión, de forma tal de cumplir con su finalidad.

Virtud significa virtuosismo en lo bueno y lo correcto; destacando las capacidades espirituales, la disposición en pos de encontrar lo bueno y lo correcto, en la variedad de alternativas en cada acto de decisión, y frente a problemas que surgen en la acción. Las virtudes no pueden ser aprendidas, deben ser ejercidas; a su vez, la práctica debe ser reflexionada bajo presiones éticas. La virtud es una capacidad del hombre orientada a la acción, que se adquiere con la práctica y potencialmente llega a ser un hábito.

La ética de las virtudes es más que un mandato moral. El uso de virtudes demanda voluntad, pero también uso de la razón dado que ante cada alternativa debemos evaluar lo bueno y discernir aquello que es adecuado a la situación concreta y a las personas involucradas. Una acción es moralmente buena cuando se lleva a cabo con convicción de conciencia, y equivale a principios y normas morales. Pero también debe ser moralmente correcta, es decir, corresponder a lo que demanda la situación concreta. Para ello, el decisor debe dedicar atención a las personas y relaciones involucradas en la situación, así como as las consecuencias de las acciones posibles, ponderando todos estos elementos en forma sensata y racional.

La sensatez

La sensatez es la medida de todas las virtudes, dado que une el reconocimiento con la voluntad.

Lo bueno no se debe buscar en un mundo alejado de la realidad. Bueno es aquello que es adecuado a la realidad, y por ello debe ser reconocido en la estructura de esa realidad y en su concreción. Precisamente porque ésta no es una fácil tarea, el decisor necesita de la prudencia; es decir requiere conciencia de la situación centrando su labor en encontrar una forma racional de escoger un curso de acción manejando los inconvenientes e implementando las acciones pertinentes.

Tomás de Aquino decía que la realidad en que nosotros nos movemos es muy variada, y los caminos para alcanzar metas son variados; ellos no están dado, sino que deben ser buscados. La labor del decisor no se restringe al reconocimiento de la oportunidad de decisión sino a la conciencia de la situación; es decir, el decisor debe orientarse por principios éticos, entender hechos complejos e influir sobre ellos y comprender aquellas situaciones difíciles, evaluando y controlando.

Finalmente, la previsión es indispensable dentro de la sensatez. El decisor debe anticiparse a las consecuencias futuras –deseadas y no deseadas– de sus acciones, decisiones y comportamiento. Nos referimos a una ética de la responsabilidad, donde el hombre de acción debe probar que se encuentra en condiciones de ser responsable de las consecuencias de sus actos.

La conciencia

Sería absurdo negar la ausencia de cierta cuota de inseguridad en el momento de decidir. En su conciencia, el hombre está consigo mismo; ella pronuncia una voz que tiene mayor rango que las ideas de otras personas. Esto nos indica una unión entre la lealtad para con la propia conciencia y la búsque-

da en común de la verdad. La conciencia sobrepasa las obligaciones hacia el exterior, pero no hacia el entorno, ni exime de nuestro comportamiento moral.

Un juicio moral se formula en términos de lo bueno y lo malo, y orienta la acción con ayuda de principios generales. Una decisión es tomada en relación al éxito posible, y se orienta a las circunstancias de la situación. Pero un juicio moral debe ser no sólo bueno, sino también correcto, es decir adecuado para la situación. La decisión debe calificar las posibilidades de éxito con orientación al sentido moral de la acción.

Libertad y Voluntad

Una persona libre es autónoma, y de este modo su conducta es ejemplo de integridad, capacidad de cumplir regularmente su deber.

La libertad se da en nosotros como la capacidad de autodeterminación tanto para la acción como para la inacción. En el momento de escoger, el decisor es consciente de ello. El ámbito de las decisiones constituye aquel ámbito único en el cual el ser humano se edifica a sí mismo y por medio de ello trasciende.

Nuestra libertad de acción, llamada libre albedrío, se refiere solamente a las decisiones internas formadas directamente dentro de nosotros.

La libertad aparece bajo la forma de la llamada libertad de elección y libertad de acción. En virtud de la primera, la voluntad no está necesariamente determinada al deseo de precisamente este objeto más que otro. Por otra parte, en virtud de la libertad de acción, podemos ejecutar, o no, los actos mismos de querer algo. Y así, en virtud de una y otra libertad, podemos elegir entre un objeto u otro, e incluso en relación al mismo objeto.

En otro orden, el ser humano efectúa elecciones, utilizando aquellas fuentes psíquicas de acción que son propias de un ser

humano –intelecto y voluntad–. Esto no significa que otras potencias no jueguen aquí un rol; los actos del intelecto y de la voluntad presuponen todo del material de la vida pre-psíquica. Sin embargo, nos estaríamos limitando intencionalmente al análisis de sólo aquellos elementos de la libre elección que determinan esencialmente la libertad de la decisión humana. Esto no significa que la conciencia de la libertad experimentada en las decisiones sea conciencia de la libertad absoluta; por el contrario, es conciencia de una libertad muy limitada.

Un acto humano tiene dos rangos característicos: es consciente, y se ejecuta con un sentido de mayor o menor libertad. Es, por consiguiente, un acto que une al intelecto y la voluntad como los factores esenciales, pero de ningún modo únicos, del aspecto humano de nuestra decisión.

El intelecto participa en la determinación concreta de la ejecución de una elección de la voluntad. Los actos del intelecto y de la voluntad se entrelazan mutuamente y permanecen en un abrazo dialéctico del uno con el otro, formando un todo en la decisión. Toda indicación intelectual de contenidos particulares responde a algún tipo de asentimiento. La indicación intelectual de contenido es especialmente importante en las decisiones relacionadas con la selección de medios para algún fin. En consecuencia, debe surgir un conocimiento conmensurado con el contexto cognoscitivo, es decir, con las decisiones individuales en un contexto de circunstancias individuales. Este conocimiento es llamado la "voz de la conciencia". Constituye el acto de la razón practica ordenada al ámbito del conocimiento concreto de aquello que no existe, y que está por ser hecho en orden a existir.

Por consiguiente, el drama de la experiencia moral de un ser humano –de la libre elección– se da no en la fase teórica del mero acto general intentado, sino precisamente en el momento de tomar una decisión, es decir, en el momento en que la persona resuelve ejecutar o no algún acto, ya sea éste interno o externo.

Este es el momento de la libre elección, la elección de medios concretos ordenados a la realización del fin general de la vida humana. En el momento de la elección, es decir, al decidir sobre una acción, el acto cognoscitivo se halla en funcionamiento, tomando la forma de un juicio que ordena lo que debería hacerse y de que manera. Por último, la determinación brota del intelecto. Por eso mismo, la voluntad y nuestra elección (acto de voluntad) siempre sigue un juicio práctico de nuestro intelecto, determinándonos personalmente a la ejecución del mismo. Y la voluntad designa el juicio final del intelecto práctico. El libre albedrío se ejercita precisamente al decidir que juicio del intelecto ha de ser este juicio final que nos determina esencialmente. La voluntad reserva el juicio final. La persona se determina a sí misma con la ayuda de sus potencias racionales de razón y voluntad. Pero esto, es decir, el que se determine a sí misma precisamente de este modo y no de otra manera, se considera como el momento de la libertad de la persona.

La posibilidad de libre autodeterminación reposa sobre la naturaleza de nuestra inteligencia y nuestra voluntad. Cuando un bien concreto atrae a la persona y la inclina a la elección de sí mismo, es necesario, que la persona, por medio del intelecto y la voluntad, se determine a sí misma a la elección de precisamente este y no otro bien. La persona debe determinarse a sí misma, por medio de un juicio práctico y a la acción más que a la inacción. Por consiguiente, la libertad de acción y de elección forma parte de la misma estructura de la acción humana –y la anulación de esta libertad constituye también la anulación de las condiciones necesarias y suficientes para la acción humana.

Recomendaciones para la toma de decisiones éticas

1. Clarificar las metas

Antes de escoger, debemos determinar que deseos se verán afectados por la decisión.

2. Determinar los hechos

Resulta imprescindible contar con toda la información necesaria de forma tal de conocer los hechos para escoger una opción. La forma de buscar información en relación a nuestras hipótesis consiste, generalmente, en prestar atención a aquellos datos que las confirman y pasar por alto aquellos que las rechazan. En estas situaciones tomar decisiones implica realizar juicios en cuanto a qué y a quién creer. Para ello debemos de tener en cuenta:

- La credibilidad y confiabilidad de la fuente que proporciona los hechos
- La base de los supuestos hechos
- Las opiniones de las personas involucradas en el proceso. Discuta la decisión con tantas personas como sea necesario.

3. Considerar las consecuencias

Al evaluar las alternativas debemos tener en cuenta los posibles efectos negativos que podrían aparecer eventualmente en función de la confianza, el respeto, la imparcialidad y la responsabilidad. A la vez, debemos evaluar cómo la decisión afectará al resto de los involucrados. En este aspecto sea imaginativo y comprensivo, teniendo en cuenta los valores compartidos que están en juego en el proceso de decisión. Dado que no puede valorarse todas las consecuencias de una acción, la estimación de los riesgos es propio de una persona responsable.

4. Escoger el curso de acción

Elección de la acción que producirá las ventajas más beneficiosas y el daño menor. Una elección irreflexiva no podrá conducir a valores significativos.

Las instituciones no son lineales, las personas son todas diferentes entre sí. Tomar decisiones implica el conocimiento de

la realidad que nos circunda, donde el accionar depende del objetivo perseguido siendo comprometido y buscando el bien común hacia el grupo, dejando de lado los objetivos personales.

Capítulo 14

LA COMUNICACIÓN

Por Vanesa Margarone y Fernando Grosso

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Incluso para alimentarse, desde los tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal.

En el plano de las organizaciones, esta importancia apuntada se manifiesta en toda su dimensión: es muy probable que cuando analizamos en detalle los "problemas" por los que puede atravesar la entidad en un momento determinado, comprobemos que la amplia mayoría de los mismos están directamente vinculados con el problema de la comunicación.

De hecho, la organización no es otra cosa que un campo comunicacional interdependiente y el producto de su actividad un emergente de dicha interacción.

Lo que pensamos, las conversaciones que sostenemos con nosotros mismos (inteligencia intrapersonal), es muy importante, pero no basta para lograr una buena comunicación. Lo que realmente importa es la capacidad de transmitir nuestros mensajes, nuestros pensamientos y sentimientos (inteligencia interpersonal).[1]

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones. Es el proceso que permite que toda organización u organismo se relacione consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros.[2]

[1] Lair Ribero, La Comunicación Eficaz, 1996, Ediciones Urano.
[2] Miller, 1968.

Las comunicaciones, son las herramientas que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas.[3]

Peter Drucker, plantea algunas ideas acerca de la comunicación;

- ✓ La comunicación es **percepción**. El budismo Zen pregunta ¿hay sonido en el bosque si cae un árbol y no hay nadie para oírlo? Hay ondas sonoras, pero sólo hay sonido si alguien lo oye. El sonido es creado por la percepción. El sonido es comunicación.
- ✓ **Es el receptor quien se comunica**. El llamado "comunicador" expresa, es un divulgador o declamador. Si nadie lo escucha no hay comunicación. El "perceptor" crea la comunicación.
- ✓ La comunicación es **expectativa.** Percibimos lo que esperamos percibir, vemos lo que esperamos ver, oímos lo que esperamos oír. Lo inesperado no es oído ni visto.
- ✓ La comunicación **hace demandas.** La retención de memoria es buena con palabras sin significado porque no representan demandas.
- ✓ La comunicación es siempre "**propaganda**", que el receptor haga, compre, etc. algo. La comunicación mayor es la "conversión": un cambio de personalidad, valores, creencias y aspiraciones.
- ✓ La comunicación es **muy diferente pero interdependiente de la información**

La comunicación es percepción, la información es lógica. Un requisito para la información eficaz es su especificidad, un principio de economía. Pero información presupone comunicación, porque la información esta codificada, para ser recibida debe haber un acuerdo sobre el código y el decodificado.

[3] Arrugo, 2001

- ✓ La comunicación **comunica mejor cuanto más niveles de significado haya**.
- ✓ La comunicación **hacia abajo no funciona**, porque se enfoca en lo que queremos decir, asumiendo que el declamador es quien comunica. Todo lo que se puede comunicar hacia abajo son comandos.

Escuchar tampoco lo resuelve, pero es un prerrequisito de la comunicación. El Ejecutivo debe encontrar qué es lo que los subordinados quieren conocer, están interesados y receptivos.

- ✓ La **percepción no es lógica, es experiencia**. Percibe partes de una imagen completa y congruente. Incluyendo los gestos. El perceptor puede percibir sólo lo que está en su rango de percepción (Platón, Sócrates: hablan a carpinteros en términos de carpinteros. ¿Es esta comunicación dentro del rango de percepción física, cultural y emocional del perceptor?)

Sólo podemos percibir si también concebimos, es necesario el concepto.

La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación y además depende de las siguientes formas de mensaje tal como lo señala Hersey:

Palabras: términos que elegimos para expresar las ideas que tratamos de comunicar

Rasgos secundarios: es la parte audible del signo lingüístico y consta de ciertos rasgos como: velocidad, dicción, altura, ritmo y volumen.

Comportamiento no verbal: es todo aquello que ve el escucha en el hablante; gestos, expresiones faciales, postura, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, "La comunicación es un proceso básico de la organización. Constituye el "sistema nervioso" que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse a sus miembros".[4]

[4] Degot, 1988

El concepto de **comunicación** es un concepto dinámico ya que la comunicación implica movimiento, acción, es el paso de una determinada información a través de un canal para llegar a un cierto destinatario. La **comunicación** es el modo de relación entre los individuos dentro de una sociedad. Es también una forma perceptiva de transmitir una información esperando un respuesta. Es un acto de relación entre entes habilitados para actuar respectivamente como receptores o emisores de mensajes, alternando tales funciones. El contenido no experimenta prácticamente variaciones al pasar de emisor a receptor (la codificación que realiza el emisor y la descodificación del receptor son operaciones simplemente inversas, pero uniformes y fundamentalmente unívocas.

El proceso de la comunicación

David Berlo afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes.

El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. El emisor es quien inicia el proceso construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado.[5]

[5] Berlo, 1984

Para que pueda existir comunicación debe haber un propósito, expresado en forma de mensaje que se transmitirá. Este pasa de la fuente (el emisor) al receptor. El mensaje está codificado y pasa por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor). El resultado es que una persona transmite el significado a otra.

- La **fuente** inicia el mensaje cuando **codifica** un pensamiento. Un mensaje codificado está sujeto a cuatro condiciones: habilidades, actitudes, conocimiento y sistema socio-cultural. Depende de las habilidades que posean, como por ejemplo de escribir. En cambio las actitudes influyen en la conducta, ya que tenemos ideas preconcebidas sobre muchos temas y nuestras actitudes afectan la comunicación. También es imposible comunicar algo que desconocemos, es aquí cuando surge la condición del conocimiento. Por otro lado, las creencias y los valores que forman parte de la cultura influyen en una persona como fuente de comunicación (sistema socio-cultural).
- El **mensaje** es el producto físico codificado por la fuente. Los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas: garabatos en el papel, sonidos en el aire.

- **El canal** es el medio por el cual se transmite. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. Los canales de comunicación pueden ser formales o informales; los formales son aquellos como cartas, correos electrónicos, etc., en donde se transmite información sobre aspectos laborales. Los canales informales, por su parte, son las redes de comunicación que se llevan a cabo a través de interacción social.
- El último paso es **el cierre de la retroalimentación**. Se representa cuando la fuente de la comunicación decodifica el mensaje que ha codificado y el mensaje vuelve a entrar al sistema. El cierre de la retroalimentación es un control para saber si hemos logrado transmitir nuestros mensajes de acuerdo con el propósito original. En el proceso comunicacional existen jerarquías de por medio; la primera responsabilidad de la gerencia es generar feedback.

Tengamos en cuenta que dentro del proceso juega un rol preponderante la percepción; es decir, el significado que se le atribuye al mensaje por el emisor o receptor. La manera en que cada persona organiza los elementos y los significados que les atribuye, influye en la percepción del mensaje. El pasado de la persona, así como sus actitudes también tienen influencia en la percepción que se tenga de los mensajes.

Decimos que los receptores realizan siempre una interpretación selectiva de los mensajes que reciben, por cuanto seleccionan la información a asimilar, e incluso la interpretan de la manera que les resulta más conveniente, Podemos considerar que la capacidad de interpretación selectiva es uno de los elementos que conforman las condiciones de reconocimiento. Desde otro punto de vista, y a los fines de construir un mensaje que resulte efectivo, tengamos en cuenta la posibilidad de que nuestro interlocutor seleccione lo que "quiere escuchar", puede tomarse un ruido para los fines del emisor.

A la vez, debemos considerar que el emisor y el receptor establecen, según la forma de comunicación llevada a cabo, un "contrato" de veridicción, consistente en que el receptor deposite su confianza en el emisor, mediante la creencia de que lo que éste le dice es verdadero. Desde este punto de vista, la producción de verdad no corresponde a un **hacer verdadero**, sino a un **hacer parecer verdadero**. Esto es, un simulacro de verdad que tiende a hacer la comunicación eficaz. Para que la comunicación sea efectiva, no solo es necesario hacer que el destinatario conozca ciertos contenidos, sino además, hacer que los crea.

Una **comunicación eficaz** es una comunicación clara; o más bien una comunicación claramente entendida. En la medida en que la comunicación se oriente a provocar cierta acción, la eficiencia estará en que se logre este objetivo. Una comunicación eficaz es aquella que logra la acción buscada. Debe incluir la información pertinente a las personas afectadas y debe motivarlas en forma positiva en el camino de la implementación.

La comunicación debe de tener dos flujos: uno es dar información y el otro es recibirla. O sea que no sólo hay que decir, sino también hay que escuchar (tanto por parte del emisor como del receptor). Escuchar las preguntas y comentarios del otro sirve para probar sus conocimientos, además lo que la otra persona diga puede ser interesante para enriquecer el conocimiento de todos.

La buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo. La fuente de conflictos interpersonales que se menciona con mayor frecuencia es la comunicación inexacta. La ausencia de comunicación efectiva es una de las fuerzas que más inhibe el buen rendimiento de un grupo.

No puede existir un grupo que no tenga comunicación; la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen. Sólo es posible expresar información e ideas cuan-

do una persona le trasmite su significado a otra. La comunicación es algo más que darles sentido; también debe comprenderse. La comunicación debe incluir tanto la transmisión como la comprensión del significado.

En la medida en que la comunicación se oriente a provocar cierta acción, la eficacia radica en que se logre este objetivo. Y la comunicación para la implementaron de una decisión, como la mayoría de las comunicaciones, está orientada a la acción. Vale decir que una comunicación eficaz es aquella que logra la acción buscada. Por lo tanto, la comunicación no sólo debe brindar la información pertinente a las personas afectadas, sino que también debe motivar positivamente en el camino de la implementación efectiva.

Funciones de la comunicación dentro de un grupo

La comunicación tiene cuatro funciones centrales:

1) La comunicación **controla** la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. La comunicación informal también controla la conducta.
2) La comunicación alienta la motivación (**motivar**) porque le aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.
3) En el caso de muchos empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. La comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.
4) Mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información (informar) que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones.

Tipos de Comunicación

Existen dos tipos de comunicación, que en forma simultánea pueden influenciar el comportamiento del hombre. Es en cada una de ellas donde se almacena la información obtenida sobre algún dato o circunstancia importante dentro de las organizaciones, expresándose de manera distinta, dependiendo de que tipo de comunicación se trate.[6]

Comunicación Externa: es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobretodo para alcanzar metas de la organización. Generalmente se utiliza para efectuar cambios operativos, entre otras cosas.

Comunicación Interna: en toda la organización, la comunicación fluye por canales de autoridad y responsabilidad, que son conocidos como **formales**. La comunicación interna se crea y desarrolla con la interacción de las personas dentro de los canales formales de la organización.

Dentro de los grupos informales de cualquier empresa, también se origina comunicación, que por no seguir los canales formales, se la conoce como comunicación **informal**, en ocasiones esta puede ser de gran importancia, ya que por su naturaleza puede influir más que la comunicación formal, e inclusive ir en contra de esta. Por estos motivos se recomienda

[6] Hughes, 1986

a las organizaciones que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.[7]

De acuerdo a Thomas (2002) la Comunicación Interna cuenta con tres funciones principales que son:

✓ **Compromiso del personal**: Mantener una relación entre el individuo y la organización es importante para que el trabajador se comprometa y cumpla sus expectativas dentro de la misma, de manera que asocie el éxito personal con el éxito de la empresa.

Se debe perseguir que los empleados consigan la mayor cultura organizacional posible: noción que tiene el individuo de la empresa e que trabaja. Cuanto mayor sea la cultura organizacional, mayor será el conocimiento de la empresa.

✓ **Cambio de actitudes**: La dinámica más repetida de las empresas en los últimos años es la del cambio. La incorporación de las nuevas tecnologías junto a la internalización de las empresa y de las nuevas economías son las causas más comunes, que van a exigir ese cambio constante por parte de los miembros de las organizaciones.

Por lo tanto, se debe intentar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos posibles.

✓ **Mejora en la productividad**: Se consigue mediante la transmisión de información operativa, asegurándose que la información de que disponen los trabajadores les llegue correctamente; y sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la organización.

La comunicación interna debe de actuar como un factor de cohesión e integración de las personas hacia la consecución de resultados. Si se contempla la comunicación de esta manera, aporta a la empresa una clara visión de la situación actual en la que se encuentra, y que tramo se debe recorrer para lograr la situación deseada.[8]

[7] Calderón, 1990
[8] Anderse (2002)

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que estos también conozcan el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. En la organización actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los mandos superiores.[9]

Redes y canales

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las **redes formales** son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las **redes informales** no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes

Resumiendo, podemos caracterizar a la **red formal** como aquella que entrelaza a los miembros de una organización siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El mejor ejemplo de la misma se plasma en el organigrama de cualquier empresa.

Por el contrario, una **red informal** vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o la posición que ocupen. En una red informal no sólo no cuenta el organigrama sino que incluso, de modo solapado, emerge una jerarquía "paralela" que puede visibilizarse a través de un sociograma. Y si bien es

[9] Berlo, 1984

cierto que no todas las organizaciones favorecen de igual modo su surgimiento, las redes informales siempre terminan por desplegarse, ya que la interacción humana necesariamente desborda lo preestablecido.

Ahora bien, estas redes formales e informales que acabamos de describir operan sobre dos tipos de canales de comunicación:

- ✓ Canales de Comunicación Formales
- ✓ Canales de Comunicación Informales

Los **Canales de Comunicación Formales se** circunscriben a la red formal y cruzan el organigrama de la empresa siguiendo cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

✓ **Descendente:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

✓ **Ascendente**: Esta comunicación fluye en forma apuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas de los empleados, propuestas, sugerencias. Algunos ejemplos: buzones de sugerencia, encuestas de actitud de los empleados, procedimientos para expresar quejas, etc..

✓ **Horizontal:** Es la información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis. La comunicación horizontal es más intensa que la ascendente, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores.

Cada uno de estos recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, al tiempo que persiguen la consecución de objetivos particulares:

construcción de identidad, consenso, participación, feedback, cohesión, trabajo en equipo, etc. Es importante tener en cuenta que la conquista de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que los canales de comunicación formales son diseñados y administrados por la empresa, pudiendo ejercer, de este modo, un control significativo sobre la información que circula por ellos.

En contraste, los **Canales de Comunicación Informales** responden a una red informal y son espontáneos. Su naturaleza compleja radica en que, por un lado, las redes informales no son ajenas a la comunicación formal –pese a su "naturalidad" están insertas dentro de una red formal y son permeables a sus canales–, pero al mismo tiempo desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacer circular su propia información. Por lo tanto, no sólo reinterpretan lo que se dice "oficialmente", sino que incluso generan y difunden su propia información "oficial".

Ciertamente, que la información que se produce en la empresa no provenga exclusivamente de sus fuentes oficiales es una de las realidades que más preocupa a la Dirección de cualquier organización. Pero lo cierto es que en el proceso continuo y tal vez inconsciente de desvalorización de las redes informales, los cuadros directivos han caído en el error de querer condicionar la comunicación a un organigrama de jerarquías en el que sólo el nivel superior tiene la palabra. Este monólogo unidireccional les impide aprovechar en su totalidad el potencial y las ideas que puede aportar el personal, ya que la comunicación termina por centrarse fatalmente en los canales convencionales, eliminando el feedback y los recorridos alternativos.

La dirección no debe perder de vista que los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para los empleados, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión. Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organi-

zación, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

Las redes y los canales formales e informales son complementarios; se necesitan mutuamente. Es esencial derribar los prejuicios y asumir que las redes informales no son algo negativo de por sí. Tan sólo si el mundo de lo informal adquiere un rol dominante podemos hablar de problemas serios de organización y comunicación.

Por lo tanto, la dirección debe tomar conciencia de esta complementariedad existente entre ambos canales; debiéndose adueñar de los circuitos informales de comunicación, trabajando desde la prevención y analizando el funcionamiento de las redes para elaborar políticas de comunicación exitosas.

Recomendaciones para una Comunicación eficaz en la Organización

- ✓ El gerente debe comprometerse con la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- ✓ Mantener una comunicación creíble y, además, una gran cantidad, de forma tal de conquistar la mente y los corazones de los empleados.
- ✓ El gerente debe incorporar los mensajes a sus actividades rutinarias. Por ejemplo, en una reunión de negocios explicar de que manera encaja o no en la visión general la solución de un problema.
- ✓ Aprovechar todos los canales de comunicación para transmitir la visión; es decir, utilizar todos los canales posibles, especialmente los que tradicionalmente se malgastan con información no esencial.

- ✓ Asociar las acciones con las palabras. Los gerentes deben predicar con el ejemplo; concretamente deben esforzarse por ser un símbolo vivo de la cultura organizacional. Para ello, deben tener en cuenta que la comunicación se produce a través de la palabra como a través de los hechos, y esta última es, generalmente, la forma más poderosa. Nada dificulta más los cambios que la falta de congruencia entre los hechos y las palabras de los directivos de las empresas.[10]
- ✓ La principal responsabilidad de la gerencia es generar feedback; para ello debe comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- ✓ Énfasis en la comunicación cara a cara. Hacer hincapié en la relación persona a persona, en el contacto humano creando un ambiente de confianza y siendo totalmente empático.
- ✓ El capital esencial de las personas no es la seguridad laboral sino la información. Para que ésta pueda ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse del humor, de los gestos y de la interrelación con el público. Se debe tener en cuenta el manejo del tiempo y que el mensaje sea claro
- ✓ La propia gestión es el mensaje. Todo lo que dicen los gerentes, o lo que no dicen, envía un mensaje. Las comunicaciones deben ser una prioridad para todos los directivos de todos los niveles de la empresa.

La comunicación eficaz está asociada a un tipo de inteligencia: la interpersonal. Saber distinguir los distintos aspectos que están en juego en el momento de intercambiar información entre las personas y aplicar en la práctica este conocimiento, significa tener más poder para convencer e influir en ella.

[10] Kotter, Liderar el cambio

Quien no consigue pedir con palabras, no tendrá poder, es decir la habilidad de generar una acción en el universo.[11]

Ya sea para transmitir una orden, enseñar la forma de realizar una tarea, delegar una responsabilidad o simplemente para brindar información, la comunicación entre dirigentes y dirigidos es para los primeros un ejercicio de paciencia y comprensión que no reconoce tiempos ni límites.

La responsabilidad de quién comunica desde la supervisión no se limita solamente a tratar de "ser claro" en el mensaje, sino que también implica la irrenunciable responsabilidad de asegurarse que el mensaje ha sido comprendido.

Una postura sana es partir de la premisa que todo supuesto que tengamos acerca de como es la capacidad de comprensión de nuestro interlocutor es falso y que cada mensaje debe ser transmitido abundando en detalles y como si fuera "la primera vez".

Una buena técnica en este sentido, es incentivar la respuesta por parte del interlocutor de manera tal que él mismo deba afirmar explícitamente el mensaje "como si nos tuviera que explicar a nosotros lo dicho" (ej.: "A ver si te explique bien o me olvide de algo: Veamos como lo vamos a hacer...").

Pluralizar, aclarar, pedir ampliaciones, efectuar consultas, involucrarnos verbalmente en el desarrollo de la tarea, ejemplificar y pedir ejemplos, representar situaciones. Son todos recursos básicos que nos permiten comprobar si el mensaje llego efectivamente a destino.

La simple "escucha pasiva" por parte de quién recibió el mensaje no brinda garantía alguna respecto de quién lo recibió, el mudo asentimiento tampoco, la adhesión "de compromiso", mucho menos... Necesitamos que la gente hable, que "repita" lo expuesto y si es necesario, que exteriorice en forma directa sus dudas.

[11] Lair Riberito, La Comunicación Eficaz, 1996

Incentivar este tipo de diálogos puede resultar tedioso al principio, pero es necesario adquirirlo como hábito.

¿Como evitar que nuestro esfuerzo por lograr una adecuada comunicación no sea aprovechado por un malintencionado? ¿Como saber si el que "no entiende" lo hace por sus limitaciones o porque "no quiere entender?

Nunca podremos saberlo a ciencia cierta. Apenas; podemos asegurarnos de acercarnos a una posible respuesta a partir de la incesante reiteración de esfuerzos...

Y esto es casi una "filosofía de vida": ante una inevitable incertidumbre acerca de la verdadera naturaleza de las personas que nos rodean, podemos partir de dos posturas distintas:

a) "Todos son malintencionados y hay unos pocos que actúan de buena fe"

b) "La mayoría de la gente actúa de buena fe y a la larga los malintencionados de ponen en evidencia por sí mismos"

Personalmente, no creemos que la primera de las posturas citadas pueda conducir a nada positivo. La base de toda relación humana, desde tiempos inmemoriales, ha sido la confianza.

Capítulo 15

CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

Por Cecilia Vello y Fernando Grosso

En cualquier ámbito en el que nos desempeñemos, los seres humanos somos esencialmente interdependientes: necesitamos los unos de los otros y en ese devenir establecemos vínculos y generamos interacciones.

Esas interacciones nos acercan permanentemente a convergencias de intereses y expectativas y nos permiten crear "comunidades", pero también generan a menudo (y esto también es parte de nuestra naturaleza) divergencias en torno a esos intereses y expectativas.

Cuando enfrentamos esas divergencias, que obviamente puede tener diversas magnitudes, nos encontramos frente al fenómeno que habitualmente llamamos "conflicto".

Muchas veces escuchamos expresiones que nos hablan sobre la necesidad de "eliminar los conflictos" y las mismas nos resultan cuanto menos ingenuas: estamos convencidos que el conflicto, por su propia naturaleza no es posible de eliminar y por el contrario, si somos capaces de administrar la energía que genera podemos encontrar una saludable tensión creativa que nos oriente al crecimiento.

Esta es la gran paradoja: fuera de control, el conflicto es un elemento disociante que puede bloquear capacidades tanto individuales como colectivas, pero sin embargo es imposible concebir el desarrollo, tanto de una persona como de un grupo sin contar con la tensión creativa que ese conflicto genera.

En definitiva, lo importante no es la "erradicación" del conflicto, sino la forma en que nos valemos del mismo para trans-

formarlo en una fuerza de crecimiento. Esto es lo que llamamos "tratamiento del conflicto".

Son muchas las circunstancias que ocasionan conflictos: algunas veces las propias contradicciones internas de las personas les generan un estado de desequilibrio emocional que deriva en un verdadero "estado de conflictividad" que se traslada a los grupos y organizaciones donde esas personas se desempeñan, otras veces, sencillamente las diferencias de objetivos y metas entre individuos, grupos u organizaciones crean terrenos fértiles para el conflicto.

Muchas veces elegimos tratar el conflicto desde una perspectiva "competitiva": es decir planteando soluciones del tipo "yo gano – tu pierdes" o "tengo razón y vos no". Es más, a veces no hay otro remedio que hacerlo de esta manera y el tratamiento del mismo se convierte simplemente en un juego de poder.

Pero también es cierto que muchas veces podríamos encarar el tratamiento de ese mismo conflicto de una manera "cooperativa", apuntando a crear satisfacción para ambas partes y en definitiva preservando la relación con el menor trauma posible.

En estas situaciones, generalmente las partes y las relaciones entre ellas salen fortalecidas.

En este capítulo nos ocuparemos de este tipo de mecanismos de tratamiento de conflictos y de la herramienta natural para conducir ese proceso, lo que habitualmente denominamos "negociación", recreando en forma sintética los enfoques y técnicas de una de las corrientes más populares en estos momentos.

Introducción: La negociación como modelo cooperativo

Si hay algo de lo que se puede estar seguro, es que todos negociamos algo cada día y muchas veces por día.

Aunque uno no se dé cuenta, desde el principio del día hay que negociar en el plano personal con nuestros padres, hijos,

parejas, etc. En lo laboral uno debe negociar con el jefe, compañeros de trabajo, proveedores, clientes, etc.

Es normal que la negociación ocupe un espacio importante en nuestras vidas cotidianas debido, a que el mundo actual es un mundo de negociaciones, y de comunicaciones para llegar a lograr acuerdos.

Hoy la negociación se está convirtiendo en una de las habilidades más importantes que debe adquirir una persona, como dijimos anteriormente, no solo se presenta en el mundo de los negocios sino que es un hecho socialmente instalado y ocurre en todos los ámbitos que componen la vida de relación del ser humano.

La negociación es un proceso de comunicación y, como tal, nunca es fácil, ni siquiera entre personas que tienen valores y experiencias comunes.

A muchas personas no les gusta negociar porque se sienten en un dilema: adoptar un enfoque suave o duro y no siempre somos tan cuidadosos como para escoger el tipo o estilo de negociación más adecuado a cada circunstancia, quizá se elija el primero que funcionó o el que menos trabajo nos representa y se repita de igual forma a todas las negociaciones que se presenten en el transcurso de nuestras vidas.

Lo que deseamos presentarles son las características principales de las posturas más tradicionales que frecuentemente asumimos ante un proceso de negociación, también queremos transmitirles una nueva alternativa de negociación que se basa en los grandes aportes que hicieron los autores del libro Si...¡de acuerdo!, los señores Fisher Roger y Ury Willian, mostrándonos que hay un mejor enfoque que se puede implementar, que no es tomando una postura en particular, sino una combinación de las dos para llevar a cabo una exitosa negociación.

Si bien cada negociación es diferente, a continuación desarrollaremos en forma detallada, los principios básicos de cada proceso, que pueden ser aplicados a cualquier caso y tipo de negociación como herramienta para afrontar distintas realidades.

Las posturas más comunes elegidas en una negociación

Es habitual y muy común que ante la presencia de diferentes conflictos, las personas negocien o lo traten de resolver manifestándose cada uno en sus posturas, es decir, que cada parte se afiance en lo que quiere defender.

Esto produce y convierte fácilmente a la negociación en una discusión que muchas veces termina con ruptura del proceso debido a que cada interlocutor tal vez no sabe lo que esta dispuesto a exigir o demandar, pero de todas maneras se atrinchera detrás de una postura determinada, tratando de sobrevivir allí hasta el final de la negociación, vista más como un combate que como un diálogo.

Partimos de un conflicto y un negociador que adopta una posición y la defiende. Los autores Fisher y Ury coinciden en caracterizar los modos de actuar que consideramos extremos, según las posturas de la siguiente manera:

El enfoque duro parte del siguiente supuesto:

- Los participantes son adversarios.
- El objetivo es la victoria.
- Exigir concesiones como condición para la relación.
- Ser duro con el problema y con las personas.
- Desconfiar de la otra parte.
- Afianzarnos en la propia postura.
- Exigencias de ventajas unilaterales como precio del acuerdo.
- Unica respuesta: la propia.
- Ejercer presión–presión–presión.

El enfoque blando parte del siguiente supuesto:

- Los participantes son amigos.
- El objetivo es lograr un acuerdo.
- Hacer concesiones para cultivar la relación.

- Ser suave con las personas y con el problema.
- Confiar en los otros.
- Cambiar su posición fácilmente.
- Aceptar perdidas unilaterales para lograr acuerdos.
- Unica respuesta: la que ellos aceptaran.
- Ceder ante la presión.

¿Qué significa esta disyuntiva?

En el enfoque duro, el objetivo de la negociación es la victoria, el juego consiste en tomar una posición, explorarla, no hacer ningún tipo de concesión, desconfiar de la otra parte y tratar de ganar en la confrontación.

Hay una continua lucha de poderes, es un partido de "suma 0", es decir, que uno gana cuando el otro pierda.

En el enfoque suave, las partes de la negociación se ven mutuamente como colegas, el objetivo no es la victoria sino el acuerdo; no hay que tomar una posición sino que se debe ser flexibles; hacer ofertas, confiar en el otro y evitar la confrontación.

En este caso soluciono el conflicto cediendo en todos los casos y con una postura de sumisión.

Sin embargo, lo que se propone, es un mejor enfoque que se puede adoptar para llevar a cabo una buena negociación y es una combinación de los dos anteriores, estableciendo un equilibrio en cada circunstancia y situacionarla en cada contacto que se realice.

Lo que se plantea fundamentalmente es lograr ser suaves con las personas que se negocia y duros con el problema a resolver.

No estamos acotados a movernos solamente entre los limites señalados, hay muchas más posibilidades que la postura suave o dura, si uno descubre como abandonar esos estilos.

Definición de Negociación

La negociación es inherente a la persona y la podemos entender como un proceso de construcción para llegar a los mejores acuerdos, resolver diferencias o exponer y defender nuestros intereses con el objetivo de hacer participes a los demás y mantener las relaciones en el largo plazo.

La preparación del negociador

Podemos salir totalmente del plano de las posturas y colocarnos sobre la base de una preparación adecuada, cuyas pautas esenciales vemos a continuación:

Es sumamente importante que antes de comenzar con cualquier modalidad de negociación, realicemos un cuidadoso planteo de etapas.

Se debe hacer una preparación adecuada mediante la búsqueda y análisis de la información pertinente, una de las cosas que nos hace sentir débiles como negociadores es la idea de que la otra parte posee más información que nosotros. Es importante pensar estratégicamente y operar sobre la realidad de la manera más profesional posible.

Además de contemplar una programación y ejecución del desarrollo, debemos realizar una evaluación permanente, durante y después de la operación, para corregir y ajustar oportunamente las acciones y no repetir los errores en otros contactos.

Procesos para una exitosa negociación

Ahora que estamos preparados para comenzar con la negociación, se prosigue aplicando los seis principios básicos más recomendados, los dos primeros están relacionados con las personas involucradas, los tres siguientes con el problema a resolver y el último con la propuesta a realizar:

1. Salga al Balcón, en busca de una nueva perspectiva.

Este principio no tiene nada que ver con influenciar al otro, sino con infuenciarnos a nosotros mismos.

Si prestamos mucha atención a las situaciones que se presentan a nuestro alrededor, seguramente encontraremos un sin fin de casos en los cuales las personas reaccionan sin pensar.

Es posible que, las personas o los representantes de las partes puedan demostrar su contrariedad perdiendo la compostura, adoptando y manifestándose con comportamientos agresivos, esto es normal porque los seres humanos somos personas de reacción, y cuando uno esta enojado suele decir cosas de las que se arrepiente en cuanto consigue un instante de reflexión.

Es sumamente fácil perder la perspectiva y la concentración de lo que se quiere decir y conseguir. Para evitar este comportamiento ante una situación determinada, los negociadores no reaccionan, más bien buscan un lugar que les permita tomar perspectiva sobre la negociación.

Ese lugar es "Subir al balcón", que significa apartarse de los impulsos y las emociones naturales que cualquier ser humano posee.

Desde esta óptica se podrá evaluar con calma el conflicto, y se podrá pensar constructivamente por las dos partes y buscar una forma de solucionar el problema de forma satisfactoria.

Es decir que vamos "al balcón" cuando se quiere mirar de manera objetiva la negociación y que les permita recordar:

¿Qué se quiere obtener de la negociación?

¿Cómo quiero que se retire la otra parte?

¿Qué cosas son la que me irritan?

De esta manera nos mantenemos enfocados en lo que se quiere para las partes intervinientes, y en definitiva, pensar en un acuerdo para ambos.

Es muy conveniente y aconsejamos subirnos al balcón constantemente, es decir, ir antes y durante la negociación.

Cuando la otra parte nos hace enojar, cuando se hace una pausa para tomar un café, cuando se hable con un colega para reajustar una estrategia y, finalmente, cuando la negociación termine, para hablar de lo que se hizo bien y/o mal y de cómo debiera hacerse la próxima vez.

En una negociación es tan fácil perder la perspectiva y el objetivo de lo que se quiere lograr, que la clave para una negociación exitosa, es "ir al balcón".

2. Ponerse en el lugar del otro.

Debemos colocarnos en los zapatos de la otra parte, tenemos que aprender a desarrollar la empatía, lo más importante de un buen negociador es ver y apreciar las cosas y las situaciones como lo hace el otro.

La negociación es un ejercicio de influencia, se trata de cambiar la forma de pensar del otro, entonces precisamente hay que empezar por conocer cuál es su forma de pensar y sentir, para tratar de entender la situación completa.

La buena comunicación es protagonista porque nos permitirá llevar adelante la negociación, y como dijimos anteriormente, toda negociación es un proceso de comunicación y como tal nunca es fácil, debido a que pueden surgir o presentarse diferentes malentendidos en cualquier momento, esto es muy común que ocurra durante el tiempo que dure la negociación.

Lo que mejor podemos hacer para prevenir estos conflictos en la comunicación es escuchar atentamente lo que nos están tratado de decir, y en caso de que no se comprenda solicitar que se repita la idea.

Es decir que lo más importante es lograr una escucha activa, que nos permitirá comprender las emociones y las percepciones de la otra parte.

Otro aspecto, que también debemos tener en cuenta, porque pueden llegar a crear grandes obstáculos en la comunicación, está relacionado con entender la cultura de la persona que negociemos, esta influye de manera fundamental en el lenguaje, el núcleo del sistema de comunicación.

Acordarnos que, si no somos capaces de ponernos en el lugar de la otra persona y no podemos comunicarnos de forma efectiva, es imposible que la negociación llegue a buen puerto.

3. Concentrarse en los Intereses y No en las Posiciones.

Ahora presentamos la fase en la que hay que ser duro con el problema; esto no significa sostener una posición rígida, en cambio implica sostener firmemente los intereses. La distinción entre las posiciones y los intereses es la diferencia mas critica en las negociaciones. Para alguien sin demasiado conocimiento técnico puede parecer lo mismo, después de todo, la posición y los intereses es lo único que se quiere lograr, sin embargo son dos conceptos distintos.

Fisher y Ury ilustran este concepto con un gran ejemplo:

Dos hermanas que se peleaban por una naranja. Tan fuerte fue la discusión que luego de mucho debate decidieron cortar la naranja por el medio y cada una se quedo con la mitad.

Una de las hermanas pelo su mitad y usó la cáscara para hacer una torta, mientras la otra pelo su mitad y se comió la fruta. Es decir que el resultado de su gran pelea fue media cáscara para una y media fruta para la otra, cuando se podría haber logrado un acuerdo para obtener toda la cáscara una de ellas y la otra hermana obtener toda la fruta.

En una negociación, la persona que tenemos enfrente no siempre dice y hace lo que necesita o su "punto de Interés". A veces manifiesta otra cosa que se cree similar, como en este ejemplo donde se divide la naranja y cada parte se lleva menos de lo que debiera haber obtenido. Allí radica la diferencia entre

la posición y los intereses, las posiciones pueden basarse en demandas, dinero, números, calidad y los intereses se encuentran más lejos, son las necesidades, deseos, miedos, aspiraciones. En el caso de las hermanas los intereses eran cocinar y comer y el conflicto se presentó porque cada una se concentró rígidamente en la posición de querer la naranja.

La clave en cualquier negociación es ser duro al sostener el propio interés (cocinar-comer) y no en la posición de exigir la naranja. Ambas partes hubieran sacado mayor provecho si hubieran acordado que toda la cáscara fuera para una y toda la fruta para la otra.

La ventaja es descubrir los intereses declarados o no por las personas, ya que estos definen el problema y tienden al acuerdo más que las posiciones.

Los puntos de interés son las razones que verdaderamente persigue cada parte en la negociación, no lo que crea o piensa, sino lo que verdaderamente busca.

4. Invente Opciones de Mutuo Beneficio.

En esta etapa de la negociación, conociendo los puntos anteriores estaremos preparados para comenzar a generar opciones más convenientes para las partes que intervienen. Lo importante es proponer la mayor cantidad posible de opciones, y para lograrlo es indispensable disponer de un ámbito propicio.

Toda negociación necesita lugares informales, un bar, una casa fuera de la ciudad, un restaurante, donde la gente pueda reunirse para crear ideas y propuestas creativas para llegar a un acuerdo satisfactorio.

A la hora de sentarnos a generar esas ideas, recordar siempre que la mejor manera es aceptar la tarea como un problema compartido y emprenderlo juntos, no percibirse como adversarios porque sino cada parte estará a la defensiva y tenderá a reaccionar y puede pasar por alto los intereses del otro.

No debemos olvidar que las opciones deben ser, en lo posible satisfactorias para todos, ya que, si no lo son habrá sentimientos de victoria y de derrota, éxito y fracaso que no son convenientes para conservar las relaciones en el largo plazo y toda las negociaciones futuras que se quieran realizar.

Lo que planteamos es que las partes intervinientes se atrincheren del mismo lado y del otro lado presentar el problema, de esta forma, se trata de buscar opciones de manera conjunta con el fin de que la solución sea de manera igualitaria para las dos partes.

5. Utilizar un Criterio Objetivo para decidir lo que es Justo.

En esta etapa debemos lidiar con los intereses opuestos, es decir que hay que decidir como dividir la torta.

Puede pasar que las personas se olviden de los intereses para concentrarse en las distintas posiciones y puede ocurrir que ninguno ceda y la negociación se quiebre.

También se presentan determinados casos, que en general, resuelven sus diferencias sobre la base del poder y el capricho de quien es más hábil o más fuerte.

¿Cómo debemos manejar las diferencias?

Los criterios nos permitirán evitarnos de posibles ataques o irregularidades, teniendo en la negociación un respaldo científico, logrando así un acuerdo prudente, equitativo y eficiente para las partes intervinientes.

Lo ejemplificaremos de la siguiente manera:

Un matrimonio quiere alquilar un departamento y el dueño del inmueble le exige un valor muy por encima de lo que están dispuestos a pagar y además ellos están convencidos que no es un precio justo.

Utilizando uno de los criterios se debiera averiguar cuál es el valor de mercado y en que condiciones de contratación se

maneja, es decir que se podría llegar a la negociación con un valor conveniente para ambas partes y haciendo el contrato de acuerdo con las prácticas usuales de la industria.

Cuando utilizamos diferentes criterios, lo que se estaría disminuyendo, son los riesgos de que algunos de los negociadores se sienta defraudado o que intente mas tarde repudiar el acuerdo.

La alternativa como se menciona anteriormente, es decidir sobre la base de un criterio objetivo que no solo construye una mejor relación, sino un mejor resultado.

6. Desarrolle Alternativas.

Esta es la fase en la negociación, de hacer propuestas y lograr acuerdos.

Existen infinidad de alternativas ante determinadas circunstancias que no necesariamente tenemos que caer en las alternativas tradicionales y más comunes.

Una de las claves de la negociación es pensar:

¿Qué haré si no logro el acuerdo?

¿Hay alguna forma de mejorar las propuestas?

También es útil estimar las alternativas del otro ¿Qué hará si no se llega a un acuerdo?

Conocer la mejor alternativa, mejorarla y analizar las alternativas de la otra parte son buenas formas de perseguir los intereses y de equiparar el poder con un negociante que parece más poderoso.

Ury y Fisher nos recomiendan encontrar el MAAN "la mejor alternativa a un acuerdo negociado".

Ese es el criterio con el que se debe juzgar cualquier propuesta. Ese es el único criterio que nos puede proteger de aceptar términos demasiados desfavorables y de rechazar términos que seria conveniente aceptar.

Porque la razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar.

Para encontrar posibles MAAN, se necesitan tres pasos fundamentales:

1. Se debe inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a una acuerdo.
2. Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.
3. Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de esas alternativas.

La preparación del MAAN tiene múltiples beneficios, la principal ventaja que se manifiesta es que nos representa un plan de respaldo.

Cuando estamos percibiendo que se termina la negociación con una respuesta negativa de la otra parte, en este caso es crucial ya que con el MAAN podemos satisfacer nuestros intereses aunque la otra parte no coopere.

Además nos inspira confianza a la hora de negociar, mejora la autoconfianza ya que nos sentimos más seguros cuando estamos sentados en la mesa de negociación.

Nos brinda una sensación de libertad, es decir que nos libra de una sensación de ansiedad, pues se sabe que aunque la negociación no avance, se tendrá una alternativa.

Algunas sugerencias de lo que No debemos hacer en un proceso de Negociación

☑ Que la negociación no sea llevada a cabo como una actividad profesional.

En ningún momento dejar el profesionalismo de lado y perder los objetivos estratégicamente pensados.

☑ No aclarar el tema, ni dejar explícito el motivo del encuentro.

El error más frecuente de un negociador es no aclarar desde el inicio cuál ha de ser el tema a negociar y que se pretende al respecto.

☑ Dejarse llevar por los impulsos y por los estados de ánimo.

No mantener la calma en todo momento, tanto los impulsos como los estados de ánimo, son los ingredientes que no deben entrar en juego al igual que las emociones impensadas.

☑ No planificar el lugar de encuentro.

Hacemos referencia a no elegir un buen ambiente (lugares, sonidos, decoración, etc.), y puedan perturbar la comunicación, o lo que es mucho peor que no se encuentre acorde a las circunstancias, provocando una mala predisposición de la otra parte.

☑ No organizar la reunión con antelación.

La negociación no debe quedar librada al azar, dejando lugar a la improvisación o a lo inesperado, como por ejemplo no contemplar los tiempos de la reunión.

☑ No crear espacios de reflexión durante el proceso.

No tener contemplado los cortes en la charla, para poner en claro hasta donde se ha llegado y realizar pequeñas síntesis para analizar lo que se ha acordado hasta el momento.

☑ Saltear las etapas que hacen al éxito de la negociación.

Corremos el riesgo de fracasar si obviamos el recorrido que debemos hacer (cumplimento de todas las etapas) y no lo seguimos paso a paso.

☑ No promover los beneficios unilaterales.

Tiene como consecuencia probablemente un primer y único acuerdo, ya que se rompen y no se conservan las relaciones a largo plazo.

☑ Mostrar rencor o resentimiento ante determinadas situaciones o puntos de interés que se esté en desacuerdo.

☑ No prestar atención a las objeciones.

El negociador profesional, debe estar muy atento a las disconformidades de la otra parte o cualquier señal de no aceptación, no seguir adelante con la negociación hasta no aclararlas. Sin olvidar que una objeción muchas veces es una pregunta encubierta.

☑ Retirarnos de la mesa de negociación sin darle un cierre.

Dejar que se termine la charla sin antes asegurarse de que se ha comprendido lo acordado.

☑ No combinar un plan de seguimiento y control para la solución de los conflictos.

Es menester de ambas partes visualizar cómo se van cumpliendo los pasos acordados en dichas negociaciones.

☑ Provocar interferencias cuando algunas de las partes están exponiendo sus respectivos temas.

☑ Olvidar los nombres de todos los integrantes de la reunión, como así también que no estén todas las personas con poder de decisión.

☑ No promover opciones imaginativas para solucionar las diferencias.

El profesional de la negociación no debe dejar de lado su creatividad, para formular nuevas ideas ante situaciones no deseadas.

Conclusión

La negociación es una herramienta cada día más necesaria e importante para cualquier persona, en cualquier ámbito que se desempeñe, para dar respuestas, fundamentalmente a las exigencias del mundo actual.

Para concluir podemos decir que toda negociación necesita de una buena preparación previa, ya que antes de negociar debemos tener en claro los objetivos e intereses, en donde

debemos desarrollar toda nuestras capacidades y estar muy atento a lo que la otra parte nos quiere transmitir, teniendo una escucha activa y desarrollando el poder de observación para lograr una comunicación efectiva.

Mantener la calma en todo momento de la negociación y ante un oponente que manifieste comportamientos agresivos o proceda en forma irracional, resistirse a la tentación de contestarle del mismo modo. Debemos recordar que el respeto y el trato de igualdad son factores que favorecen al acuerdo.

No ataque al adversario, porque debemos centrarnos en el tema principal, detectando siempre, los intereses de cada parte y una vez así, defenderlo con todas las alternativas posibles.

La negociación no es entendida como un juego de "suma 0", sino como algo que requiere una solución conjunta, acometer juntos un determinado problema que requiere una solución creativa que satisfaga los intereses de ambas partes, logrando así un beneficio mutuo.

Como recomendación, en vez de intentar dominar al otro, engañarlo o influir para que decida cosas que normalmente no haría, se debiera trabajar con él para identificar los problemas y elaborar una solución con la cuál ambas partes salgan beneficiadas, y traerá como resultado que las relaciones se mantengan en el largo plazo.

Lo cierto es que se puede leer todos los consejos que se desee, pero la única manera de utilizar las sugerencias en forma efectiva, es mediante una práctica prolongada en el mundo real.

Por consiguiente se aconseja Practicar... Practicar... y Practicar, poniendo mucha atención en cada proceso de negociación.

Capítulo 16

MOTIVACIÓN

Por Vanesa Margarone

Uno de los públicos más importantes dentro de la estructura organizacional es el interno. Cada miembro de la organización es un vehículo de dentro hacia fuera de la propia empresa, es decir que refleja la imagen organizacional; la filosofía. De allí la importancia de que nuestros empleados sean formados en cierto tipo de conductas y, al mismo tiempo, que sean conscientes del valor de su contribución como pieza fundamental de la empresa.

La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro supone habrá de satisfacer la necesidad.[1] Ahora bien, el desafío para los directivos de la empresa consiste en lograr que el objetivo de motivación personal sea convergente con los objetivos organizacionales. En todas las empresas la motivación que se le da a los empleados es básica, ya que cuando un empleado está a gusto en su lugar de trabajo y se siente parte importante de él trabaja con mayor fuerza y su actitud es más agradable y placentera, lo que es necesario en empleados que forman parte del equipo de cualquier organización.[2]

> La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.[3]

[1] Lazzati, Santiago. Anatomía de la Organización. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1997

[2] Blum, 1976

[3] Solana, Ricardo. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A.. Buenos Aires,1993.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.[4]

Una técnica que ha recibido un fuerte respaldo como resultado de la teoría y de la investigación de la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan. Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por lo tanto, la forma correcta de participación produce tanta motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

Ahora bien, para poder comprender a los recursos humanos es necesario conocer las causas que originan su conducta. Decimos que el comportamiento es causado, motivado y orientado a objetivos. A través de la motivación, la Dirección opera sobre los elementos que determinan la conducta deseada de forma tal de que la organización funcione adecuadamente y, simultáneamente, que los empleados se sientan satisfechos y logren alcanzar sus objetivos personales a través del logro de los objetivos organizacionales. De allí, el papel crucial de la motivación que permite canalizar el esfuerzo, el impulso y la conducta en general de los empleados haciendo converger los objetivos personales con los éxitos empresariales. Por esta razón, los directivos deberían hacer mayor hincapié en la motivación del personal recurriendo a los aspectos relacionados con ella, de forma de coadyuvar a la consecución de los objetivos.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Al analizar

[4] Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill. Méjico, 1996

los motivos por los cuales una persona trabaja, encontraremos que existen diversos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Básicamente las necesidades humanas tienen dos peculiaridades de gran importancia:

- pueden ser satisfechas por objetos diferentes del inicialmente deseado
- es imposible satisfacerlas todas de forma global y definitiva ya que son múltiples, se reproducen y aparecen otras nuevas.

La motivación engloba tanto los impulsos concientes como los inconscientes. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación.

El análisis de la motivación que detallaremos a continuación incluye:

1. La consideración de las necesidades humanas – Pirámide de las necesidades de Maslow
2. Los factores motivantes y no motivantes de Herzberg
3. El análisis de logro, filiación y poder propuesto por Mc Clelland

1. La Jerarquía de Necesidades de Maslow

Consiste en una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su trabajo de 1934: Una teoría sobre la motivación humana.

El escalón básico el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed. Cuando el ser humano ha cubierto estas necesidades comienza a preocuparse por la seguridad de garantizar su satisfacción en el futuro. Una vez que el individuo se siente

físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio y éxito por parte de los demás. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden.

Maslow recogió esta idea y creó su teoría acerca de la **jerarquía de necesidades**. Además de considerar las evidentes: agua, aire y comida, amplió el concepto en cinco bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, la necesidad de afiliación y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de autorrealización; en este orden.

a. Las necesidades fisiológicas

Incluye las necesidades dirigidas a mantener activo el organismo. Entre ellas podemos mencionar: oxígeno, agua, proteínas, sal, de la temperatura.

Las necesidades fisiológicas son satisfechas mediante comida, bebidas, sueño, refugio, aire fresco, etc.. Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta.

b. Las necesidades de seguridad

Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. El hombre comienza a preocuparse por alcanzar cuestiones que le brinden seguridad, estabilidad y protección. Como ejemplo podríamos citar: la necesidad por hallar una casa en un lugar seguro, lograr estabilidad laboral y demás.

Vale decir que la seguridad se convierte en el principal objetivo sobre otros.

c. Las necesidades de amor y de pertenencia

Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Empezamos a tener necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad. Del lado negativo, nos volvemos exageradamente susceptibles a la soledad y a las ansiedades sociales.

Dentro de los ejemplos que podemos citar tenemos el deseo de formar pareja, de ser partes de una comunidad, a ser miembros de una iglesia, a una hermandad, a pertenecer a un club social.

d. Las necesidades de estima

Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta:

- La necesidad de estima baja consiste en el respeto de los demás, la necesidad de estatus, reconocimiento, apreciación, dignidad e incluso dominio.
- La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos de confianza, competencia, independencia, logros y libertad.

El autor llama a todos estos cuatro niveles anteriores **necesidades de déficit.** El autor también habla de estos niveles en términos de **homeostasis**, extendiendo tal principio a las necesidades, comparando la búsqueda en la satisfacción de la necesidad con el logro de la misma en pos de un equilibrio.

Abraham H. Maslow afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros, como los instintos. De hecho, les llama necesidades **instintoides** (casi instintivas).

e. *Las necesidades de autorrealización*

Básicamente consiste en el crecimiento, en el logro del propio potencial y en el impulso para convertirse en lo uno es capaz de llegar a ser.

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
2. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas.
3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal.

4. En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las necesidades de autorrealización son de estima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, dado que consisten en un desafío individual.
5. Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; estas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.
6. Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la Administración de Recursos Humanos un valioso modelo acerca de los comportamientos de las personas.

2. La Teoría de los Factores

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

a. Factores intrínsecos o higiénicos

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión "higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logran elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios

- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con el colega

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

b. Factores extrínsecos o motivacionales

Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción. Constituye el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir como realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del mismo: Estos son los llamados factores motivadores.

2. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción".

Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, por medio del incremento deliberado de la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas de la posición.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas, a favor de los factores de insatisfacción, en tentativas por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

3. Teoría de las Tres Necesidades

David McClelland se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: logro o realización, poder y afiliación.

1. **Necesidad de logro o realización**: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito
2. **Necesidad de poder**: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
3. **Necesidad de afiliación**: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro.

Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas.

Ahora bien, de acuerdo a lo anterior según esta teoría de McClelland, las personas se sentirán más motivadas en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados.

Una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran empresa, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. De ahí que un ejecutivo exitoso en su propio puesto porque tiene una alta necesidad de logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente. De la misma manera que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro.

Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia administrativa.

McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas:

1. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
2. El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.
3. El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
4. El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Las empresas han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden.

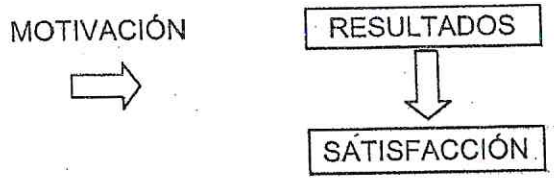
Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación.

Motivadores

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a alcanzar un alto desempeño. En contraposición, las motivaciones son reflejos de deseos, los motivadores son los incentivos que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son, a la vez, medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o resaltar alguna de ellas con el afán de priorizarlas.

Diferencia entre motivación y satisfacción

Anteriormente nos hemos hablado de motivación como aquel impulso que nos lleva a satisfacer un deseo. Ahora bien, la satisfacción está referida al gusto que experimenta una vez cumplido el deseo. Por ello, decimos que la motivación es anterior a la satisfacción dado que conlleva un esfuerzo para alcanzarla.



Resumiendo, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Sugerencias para motivar[5]

- **Reconocer las diferencias individuales**

Los empleados no son idénticos; poseen diferentes necesidades, actitudes, personalidades y otras variables individuales importantes. Toda empresa posee también su propia personalidad; para poder entender las motivaciones en todos los casos es importante reconocer tales diferencias y concentrarse en ellas.

- **Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas**

Existe evidencia que demuestran los beneficios motivadores de lograr que las personas tengan empleos acordes a ellas. No todas las personas se sienten motivadas por empleos con mucha autonomía, variedad y responsabilidad.

Frederick Taylor sostenía que la función de la gerencia era: "Asegurar que las tareas de los trabajadores estuvieran bien

[5] Robbins, Stephen. Administración. Pearson, 2005.

definidas, medidas y controladas. Los empleados, deberían ser confiables y eficientes como las máquinas lo eran". El recurso humano era un factor más de la producción a "poner en régimen" y controlar.

El objetivo pasa a ser cambiar la idea de hombre–máquina por el intraempresario (la idea de cada colaborador como una verdadera empresa individualizada capaz de generar valor, dentro de una mucho más amplia comunidad de negocios representada por la corporación).[6]

- **Tener la seguridad que las metas se perciben como alcanzables**

Sin importar si las metas son alcanzables en realidad, los empleados que ven las metas como inalcanzables reducirán su esfuerzo. Por lo tanto, los gerentes deben asegurarse de que los empleados confían en que el aumento del esfuerzo puede conducir al logro de las metas de desempeño

La fijación de metas, activa el comportamiento, mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos en metas concretas.

- **Individualizar las recompensas**

Como los empleados tienen diferentes necesidades, lo que actúa como reforzador para uno puede no serlo para el otro. Los gerentes deben usar su conocimiento sobre las diferencias de los empleados para individualizar las recompensas que pueden controlar, como la remuneración, las promociones, el reconocimiento, las asignaciones laborales deseables, la autonomía y la participación.

- **Vincular las recompensas con el desempeño**

Las recompensas en función de los resultados obtenidos están de moda y como suele ocurrir con principios de este tipo cuando se ponen en boga se cometen excesos en torno a ellos que terminan siendo sumamente nocivos.

[6] Grosso, Fernando. Liderazgo y Conducción. Dunken

Expresiones tales como "participación en los resultados", "compensaciones según desempeño" o la todavía mucho más glamorosa "hacer socios a nuestros empleados" ejercen un poder de seducción muy fuerte sobre los modernos ejecutivos, que muchas veces no saben poner límites a esta política –o cuanto menos darle un apropiado marco de referencia– y terminan generando distorsiones indeseadas en las políticas motivacionales y en definitiva el comportamiento de las personas.

Premiar los resultados exclusivamente y desdeñar situaciones en torno a las cuales solo existen "buenas intenciones fracasadas" lleva a una alteración grave de los valores corporativos, cultiva una falsa idea de la competitividad que lesiona los vínculos internos y paradójicamente perjudica el progreso de la organización: nadie se arriesga a innovar si no tiene la "seguridad" que va a poder obtener resultados –y este tipo de seguridad no existe en los negocios.

A menudo me observan con escepticismo cuando digo que prefiero premiar las buenas intenciones y los esfuerzos, antes que los resultados, pero el razonamiento es bastante simple: Los buenos resultados sin foco en los medios adecuados pueden ser algo aleatorio, pueden deberse en muchos casos a sucesos eventuales fuera del control del actor y nada garantiza su repetición; los esfuerzos bien dirigidos, independientemente de la coyuntura, generaran a al larga los resultados y éstos podrán ser sustentables en el tiempo.[7]

- **Verifique el sistema en búsqueda de equidad**

Los empleados deben percibir que las recompensas o las salidas son iguales a las entradas. La habilidad, el esfuerzo y otras entradas obvias deben explicar las diferencias en el pago, la responsabilidad y otras salidas evidentes. La equidad para una persona es inequidad para otra, así que un sistema ideal de recompensas debe probablemente sopesar las entradas de

[7] Grosso, Fernando. El Líder Cotidiano. Editorial Dunken,2004.

manera eficiente para otorgar las recompensas apropiadas para cada empleo.

- **Use el reconocimiento**

Utilice el poder del reconocimiento. Es una recompensa que la mayoría de los empleados considera valiosa.

"Las personas se movilizan por muchas cosas que pueden variar –y mucho– de individuo a individuo; pero hay aspectos comunes a todas ellas que resumen algunas de las herramientas motivacionales más poderosas con las que cuenta todo conductor.

El reconocimiento es una de ellas indudablemente: no existe ser humano al que le resulte indiferente.

Todos nos movilizamos por nuestros deseos de logro: queremos hacer cosas, que esas cosas sean significativas para nosotros y quienes nos rodean y que ellos lo perciban.

Cada vez que alguien obtiene un reconocimiento por la labor realizada recibe un poderoso refuerzo positivo para sus conductas y se siente impulsado a repetirlas y cuando ese reconocimiento se produce públicamente, adicionalmente se refuerza su orgullo y autoestima.

Es claramente mucho más eficaz el reconocimiento como refuerzo positivo de los actos deseados de una persona que las conductas punitivas ante sus actos indeseados. En otras palabras: no obtendremos nada castigando los errores, si en cambio premiando los aciertos. Aquello de "premios y castigos" tan repetido por muchos, no es una conducta inteligente de conducción por más que guarde un cierto tufillo a "justicia" o equidad. En todo caso "premio o indiferencia" parece ser mucho más efectivo en la práctica cotidiana: los buenos líderes no castigan, en todo caso dejan de premiar".[8]

- **No ignore el dinero**

El dinero es una razón importante por la cual trabaja la mayoría de las personas. Por lo tanto, la asignación de aumentos salariales basados en el desempeño, los bonos por el trabajo a destajo y otros incentivos de pago son importantes para influir en la motivación de los empleados.

[8] Grosso, Fernando. El Líder Cotidiano. Editorial Dunken,2004.

Finalmente, creemos que para formular un resumen equilibrado de esta problemática de la motivación laboral y los instrumentos a utilizar por el "gerente-líder", es conveniente analizar una serie de pautas de Blake y Mouton sustentadas en la idea general de la participación como principal factor motivacional dentro de la organización

Pautas de Blake y Mouton para alcanzar normas de productividad mas elevadas

1. Hacer que todos participen
2. Dejar la responsabilidad por la decisión definitiva en manos del líder
3. Enunciar el problema.
4. Preguntar qué puede hacer al respecto
5. Dar hechos sobre la situación
6. Dejar que las personas discutan el problema
7. Identificar las razones del problema
8. Hacer explícita toda convergencia previamente implícita
9. Fijar normas nuevas
10. Hacer el seguimiento.

La participación es, a la vez, una vía preponderante en la fijación de metas y en la toma de decisiones operativas.

La integración del personal en la toma de decisiones, hace la confiabilidad en la relación de interacción entre el superior y sus subordinados y la motivación del individuo, al comprometerse en asuntos que hacen a su comodidad dentro de la organización.[9]

[9] Grosso, Fernando. Liderazgo y Conducción. Dunken

Conclusiones

Sterling Livingston en su libro "Pigmalión y la dirección de empresas", plantea que algo ocurre en la mente de los buenos directivos. Los buenos directivos son capaces de generar permanentemente expectativas elevadas de rendimiento que, luego, sus subordinados cumplen; mientras que los malos directivos no consiguen una respuesta similar de parte de sus subordinados.

Livingston afirma que "los buenos directivos tienen mayor confianza en su capacidad personal para desarrollar el talento de sus subordinados. En contra de lo que se podría suponer, la base fundamental de que los buenos directivos mantengan unas expectativas elevadas estriba en lo que ellos piensan de sí mismos, es decir, en el concepto que tienen de su capacidad para seleccionar, formar y motivar a sus subordinados. La opinión que el directivo tenga de sí mismo influye imperceptiblemente en su opinión sobre los resultados, en lo que espera de ellos y en la forma de tratarlos. Si tiene confianza en su capacidad para desarrollarles y estimularles en la consecución de niveles altos de rendimiento, seguramente esperará mucho de ellos y les tratará en la confianza de que dichas expectativas se van a ver cumplidas. Pero sin duda de su propia capacidad para estimularles, entonces sus expectativas serán escasas y les tratará con menos confianza".

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

La pregunta esencial no es si la empresa puede o no movilizar a su personal. La pregunta que deben realizarse los directivos de una organización es qué prácticas y competencias han

desarrollado que faciliten el compromiso de sus empleados. Ocuparse de las necesidades de las personas es la clave del éxito; es una necesidad imperiosa que permite construir su capacidad para movilizar la energía y la voluntad de sus recursos.

La falta de atención al espacio interior de la persona se constituye en un impedimento para crear una organización de alto desempeño.

Cuando una persona se desarrolla hasta los niveles superiores, se vuelve capaz de aprovechar todo como herramienta creativa. Su afán de aumentar la prosperidad (la suya y la de todo el resto del mundo) se manifiesta en la aplicación inteligente y creativa de todos los recursos disponibles. Una persona evolucionada es una fuente inagotable de beneficios económicos y sociales, un catalizador que transforma la materia prima del mundo en "alimento" para el cuerpo, la mente y el alma de todos aquellos que entran en contacto con él. Por eso, el objetivo principal no es poseer alguna herramienta o recurso concreto sino convertirse en el usuario capaz de utilizar cualquier cosa como fuente de riqueza. Enfocarse en las condiciones externas desatendiendo la necesidad de desarrollar la conciencia no sólo es improductivo sino hasta peligroso.[10]

La motivación es un factor que debe interesar a la Dirección, sin ella resulta imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de la organización y el cumplimiento de los objetivos.

[10] Kofman, Fredy. Metamanagment. Tomo I. Ediciones Granica S.A., 2001

Capítulo 17

FORMACIÓN DE GRUPOS

Por Valeria Espínola

Introducción

Nos cuenta Nancy Dixon que hace unos años atrás ella pertenecía a un grupo coral que cantaba música barroca: *"cada uno de los miembros tenía una bella voz, pero juntos, como grupo, producían un sonido maravillosamente complejo que era en realidad más que la suma de las partes. Hoy, con mirada retrospectiva, comprendo que en el grupo ocurrían más cosas de las que nos dábamos cuenta. Los cantores desarrollaron con el tiempo un conocimiento colectivo no almacenado en la mente de ningún individuo sino en las prácticas que se usaban para mejorar (...) los bellos sonidos mejoraban contínuamente, en una forma que podría haber parecido misteriosa si no hubiera sido porque nos parecía tan natural".*[1]

En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un gran "equipo", un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, que tenían metas comunes más amplias que las metas individuales, que producían resultados extraordinarios. El equipo no era magnífico desde un principio sino que aprendió a generar resultados extraordinarios. Las personas se sentían parte de algo mayor que sí mismos.

Este nuevo modelo resulta francamente cautivante al proponerse como un modo de trabajo de alta eficiencia, de óptima creatividad y generador de elevada moral y profunda satisfac-

[1] Peter Senge. "La danza del cambio". Editorial Norma. Bogotá. 2000.

ción entre sus integrantes. Se necesita que las personas adquieran especiales conocimientos y habilidades a costa, muchas veces, de cuestionar y desaprender viejos esquemas y modelos mentales.

Desarrollar capacidades colectivas de aprendizaje es como bajar al nivel del agua hasta que desaparece la superficie tranquila y salen a la luz las rocas que antes estaban ocultas bajo el agua.

Propongo entonces revisar el proceso de conformación grupal, desde que un conjunto de personas con bellas voces se reúnen hasta que logran ejecutar (grupalmente) una bella melodía, un sonido maravilloso.

La noción de grupo

El término francés *groupe* (grupo) es reciente. Proviene del italiano *groppo* o *gruppo*, término técnico de las bellas artes que designa a varios individuos, pintados o esculpidos, que componen un tema. Fueron los artistas franceses, como Mansard, quienes lo importaron hacia la mitad del siglo XVII, después de sus viajes por Italia.

La primera aparición literaria del término se debe a Moliere, en un texto poco conocido, el Poeme du Val-de Grace (1669).

"Una disposición noble de grupos contrastados
que el campo del cuadro divida con justicia,
pero en la que, sin apretarse, el grupo se reúna
formando un suave concierto, un conjunto bello".

El vocablo se extiende pronto al lenguaje corriente y designa un conjunto de elementos, una categoría de seres o de objetos. Sólo a mediados del siglo XVIII, grupo, designa, en francés, una reunión de personas.

En castellano, el diccionario de la Academia dice: "Grupo. M. pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado".

"Equipo: grupo de personas organizadas para realizar una determinada actividad científica, laboral, deportiva, etcétera".

"En equipo: Coordinadamente entre varios".

Hay una reunión de personas con una finalidad. Esa finalidad da sentido a la reunión, crea necesidad de una tarea. Hay un espacio de formación en función de un saber que requiere de una organización instrumental. Lo grupal surge en tanto hay pluralidad de individuos en situación de copresencia para algo. Se generan espacios de interacción, una red de relaciones reales e imaginarias, sentimientos grupales, sentidos de pertenencia que se entrelazan y dan carácter de singularidad a cada grupo.

En la iniciación de la vida de un grupo, cada miembro participa desde lo individual y aporta al grupo lo que trae como individuo. Se llega al grupo con hondos aprendizajes de comunicación y de vinculación con otros individuos y con otros grupos. Se llega con una pesada carga de experiencias, de frustraciones, de proyectos abortados, de temores y también de éxitos obtenidos en la vida de relación con otros hombres y mujeres en el seno mismo de la empresa.

Un grupo nace desde la materialidad externa (relación entre espacio, tiempo, institución, personas, etc.) y desde las representaciones internas en un proceso dinámico y dialéctico. Dichas representaciones son espontáneas, imaginarias pero no menos eficaces, ya que gracias a ellas los miembros reaccionan dentro del grupo.

El grupo es algo más que la suma de sus miembros. Según Sastre, el grupo no es una totalidad, sino una totalización en proceso; no es un hecho estático sino "un todo dinámico, en movimiento, por hacerse, con relaciones dialécticas de interioridad entre sus partes".[2]

[2] Didier Anzieu y Jacques-Yves Martin. "La dinámica de los grupos pequeños". Editorial Kapelusz. Buenos Aires. 1982.

Para la conformación del grupo, se necesita cumplir una condición fundamental (según Sartre). Conviene, en primer lugar, que el interés que los miembros tienen en común sea lo suficientemente poderoso como para que ellos lo interioricen y tomen conciencia de él para que de interés *en común* se convierta en *interés común*. Es decir, necesitan compartir una visión común superadora de las visiones individuales. Esto supone que los participantes descubren que su interdependencia es necesaria para la satisfacción del interés; cada individuo comienza a tener importancia para cada uno de los otros.

En el momento del nacimiento de un grupo, cada uno experimenta la humanidad de los demás. El grupo se convierte en un determinado sistema de interdependencia a) entre los miembros del grupo; b) entre los elementos del campo (finalidades, normas, percepción del medio exterior, etc.). Un campo de fuerzas dentro del cual se producen los fenómenos de influencia, de cohesión, de normas, de tensión, de atracción.

El grupo naciente es un grupo "en fusión", en el cual el hecho de ser para los demás un extraño, se funde al calor de la experiencia común. Los miembros en fusión viven, según Sartre, tres experiencias: la de solidaridad, la de pertenencia (o integración) a una realidad colectiva nueva y la del otro como tercero regulador de mi acción en la acción común.

Desde la perspectiva dinámica (Kurt Lewin) la relación entre el sujeto y su ambiente constituyen un campo dinámico, cuyos principales elementos son los miembros, los canales de comunicación y las barreras. Un sistema de fuerzas en equilibrio, cuando se rompe el equilibrio se crea la tensión en el individuo y su comportamiento tiene por finalidad el restablecimiento de ese equilibrio. La resolución permanente de ese sistema de tensión es indispensable para el mantenimiento y la supervivencia del grupo.

Es un rasgo esencial de los sistemas el hecho de que, no solamente el todo es mayor que la suma de sus partes, sino que las partes no serían tales si no fueran elementos de ese

todo. Recordemos aquellas palabras de John Donne: "Cada hombre es un pedazo del continente, una parte de la tierra...la muerte de cualquier hombre me disminuye porque estoy ligado a la humanidad, por consiguiente no preguntes por quien doblan las campanas, porque ellas doblan por ti"-

La dinámica grupal

Estudiar la dinámica de un sistema es determinar, qué fuerzas intervienen para ponerlo en funcionamiento, cómo se combinan y según qué procesos y qué leyes actúan.

El enfoque de la dinámica de los grupos, se centra en lo que pasa al interior del grupo a lo largo del interactuar de las personas que lo conforman. Estos fenómenos grupales son el resultado de una serie de fuerzas que entran en juego con la interacción de todos los factores que constituyen la situación del grupo y que intervienen en un momento concreto:

- Factores individuales
- Factores instrumentales o metodológicos
- Factores ambientales
- Factores contextuales

Desde que un grupo se reúne para llevar adelante un proyecto, encarar una tarea, hasta el momento que surge esa nueva realidad que es el *Equipo*, transcurre un tiempo en el cual podemos diferenciar tres momentos de funcionamiento grupal.

Iniciación: En esta etapa lo desconocido caracteriza al grupo. Es una reacción típica, de resistencia a enfrentar la tarea propuesta. Hay una confusión reinante en el grupo en cuanto a la tarea misma y a la forma de llevarla a cabo. La energía de cada miembro se dispersa, encauzándose en distintas direcciones, se desperdicia. Por más que los individuos pongan muchísimo empeño, sus esfuerzos no se traducen en una labor de equipo.

Desarrollo: En este segundo momento hay un mayor esclarecimiento, comprensión y aceptación de los roles. Durante el proceso el grupo va enfrentando y superando problemas diversos y así va consolidándose como tal. El grupo va logrando diferentes niveles de relación y de organización. Su devenir no es lineal, sino espiralado y se da por el enfrentamiento y la resolución de los diferentes conflictos. Cuando el grupo logra un mayor alineamiento, surge una resonancia o sinergia. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo le infunda potencia al grupo. La visión compartida se transforma así en una prolongación de las visiones personales.

Síntesis: Surge cuando se ha logrado una pertenencia de los miembros. El grupo se plantea objetivos y construye una estrategia para alcanzarlos. Es el momento de cierre, el grupo se enfrenta a una situación de despedida y deberá elaborar un duelo por la pérdida. Pueden surgir nuevos proyectos que trascienden la tarea inmediata, como una manera de canalizar el sentimiento de pérdida.

Se entiende el proceso de aprendizaje grupal como un desarrollo y evolución desde un momento inicial (encuentro) hasta el momento final (cierre). Se enfrentan a conflictos y aparecen ciertas configuraciones típicas. La resolución de un conflicto lleva a enfrentarse con otro y continuar el proceso grupal en niveles de aprendizaje cada vez más integrados. Una vez realizada, en el seno del grupo, la máxima síntesis posible, vuelve a comenzar el proceso (ahora con un nuevo proyecto) hasta alcanzar un nuevo nivel.[3]

Una praxis, dice Sartre, que reúne a los miembros de un modo nuevo, que los pone en situación de inventar soluciones nuevas y de transformar la realidad en vez de soportarla. "La praxis del grupo es efectuar continuamente su propia reorganización". Y al mismo tiempo que se transforma, el grupo real

[3] Carlos Zarzar Charur. "Grupos de aprendizaje. Editorial nueva Imagen. Buenos Aires.

aprende a conocerse, adquiere un "conocimiento silencioso de sí mismo".[4]

Este proceso dinámico y dialéctico, implica un nuevo aprendizaje de relación, una nueva comunicación interpersonal, más abierta, más sincera, menos defensivas que requiere a los miembros del grupo "suspender los supuestos" e ingresar en un verdadero pensamiento conjunto. Aunque el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales para Peter Senge es una disciplina colectiva que implica dominar la práctica del diálogo, la posibilidad de trascender la comprensión limitada de un solo individuo, revelarle las posibles limitaciones e incoherencias de su pensamiento, "en el diálogo las personas aprenden a observar sus propios pensamientos".[5]

El diálogo es la práctica de la palabra compartida, el ejercicio de la igualdad en la relación. Se basa en un contrato de reciprocidad, como expresa Todorov: "La palabra que le dirijo al otro, la necesidad que tengo de ser reconocido por el otro, testimonia mi presencia y al mismo tiempo establece la suya, reconoce la discontinuidad y también la semejanza de nuestros discursos; para escuchar lo que él me dice, debo callarme, como él lo hará a su vez, cuando sea su turno".[6]

Escuchar a los otros es el fundamento del diálogo. El saber escuchar implica una actitud de respeto y de valoración del otro como persona, una manifestación de tolerancia, de responsabilidad. Escuchar al otro es "ponerse en sus zapatos", pero para ello, es necesario empezar por sacarnos los nuestros. Debemos abandonar nuestras trincheras mentales, donde nos refugiamos con nuestras verdades, para contemplar y analizar las verdades de los demás. Los individuos deben aprender a *desprenderse* y tomar conciencia de que sus problemas y sus

[4] Didier Anzieu y Jacques-Yves Martin. "La dinámica de los grupos pequeños". Editorial Kapelusz. Buenos Aires. 1982.
[5] Peter Senge. "La quinta disciplina". Granica. Buenos Aires. 1992
[6] Eduardo Surdo. "La magia de trabajar en equipo". Granica. Buenos Aires. 1998.

posibilidades de mejora están intrínsecamente ligadas a su manera de pensar.

Es así como el grupo, en su devenir, en su proceso de construcción y autorregulación va generando un modo particular de hacer las cosas, una nueva manera de aprender, construida sobre una potente red de interacciones entre todos sus miembros, asentada sobre una base de confianza mutua, de comunicación fluida, de sinceridad, de enfrentamiento entre los diversos puntos de vista, de liderazgo compartido, de respeto por las personas. "La praxis del grupo es efectuar continuamente su propia reorganización" y al mismo tiempo que se transforma, el grupo aprende a conocerse, adquiere un "conocimiento silencioso de sí mismo".[7]

Palabras finales

La magia de trabajar en equipo reside en su sinergia, en esa acción conjunta cuyo resultado final es mayor que la suma de los efectos independientes de cada uno de los individuos que están comprometidos en ella. Esa sinergia produce resultados de elevada calidad y creatividad, resultados que permiten el crecimiento de las organizaciones y de sus equipos, ya que si los equipos no aprenden las organizaciones no pueden aprender.

Lo importante no es conseguir buenos jugadores, lo importante es que jueguen en equipo. Un grupo de individuos talentosos no produce necesariamente un equipo inteligente. El trabajo en equipo no es fruto de un momento. Es en todo caso, el resultado de un largo proceso, la consecuencia de un trabajo duro, nunca acabado, siempre frágil, con avances y retrocesos.

Una vez alguien dijo: "la mayoría de los equipos tienen una tendencia innata al éxito", pero el éxito se encuentra antes que el trabajo, únicamente en el diccionario.

[7] Didier Anzieu y Jacques-Yves Martin. "La dinámica de los grupos pequeños". Editorial Kapelusz. Buenos Aires. 1982.

Algunas ideas claves para la práctica del trabajo en grupo

A modo de síntesis me permito presentar algunas ideas fuerzas que ponen énfasis en los aspectos más relevantes para considerar a la hora de encarar una tarea, un verdadero aprendizaje en equipo.

1) Quien no cree sinceramente en las personas, no obtendrá resultado alguno.
2) Quien verdaderamente trabaja en equipo confía en que todas las dificultades se pueden superar y los objetivos se pueden cumplir.
3) La finalidad compartida proporciona una visión común que le da sentido al grupo.
4) La energía genera energía. Se realimenta a sí misma y se transmite a quienes nos rodean.
5) La estructura de poder del grupo es ante todo una estructura de relaciones.
6) El equipo crece gracias a la variación, la diferencia y la diversidad. La diversidad enriquece al todo.
7) El conflicto es un elemento esencial para la supervivencia del grupo. Del mismo surgen las fuerzas de ruptura y el poder transformacional.
8) Para comunicarse mejor, sea un gran escuchador.
9) Aprender en equipo requiere de un nuevo aprendizaje de relación y comunicación.
10) El trabajo en equipo no es alcanzar una meta. Está dentro del juego dialéctico, del movimiento constante.

Bibliografía

Carlos Zarzar Charur. "Grupos de aprendizaje. Editorial nueva imagen. Buenos Aires.

Daniel Goleman. "La inteligencia emocional". Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 1996

Didier Anzieu y Jacques–Yves Martin. "La dinámica de los grupos pequeños". Editorial Kapelusz. Buenos Aires. 1982

Eduardo Surdo. "La magia de trabajar en equipo". Granica. Buenos Aires. 1998

Fernando Grosso. "Liderazgo y conducción". Editorial Dunken. Buenos Aires. 2002

Fernando Grosso. "El líder cotidiano". Editorial Dunken. Buenos Aires. 2004

Peter Senge. "La danza del cambio". Editorial Norma. Bogotá. 2000

Peter Senge. "La quinta disciplina". Granica. Buenos Aires. 1992

Pichón Riviere Enrique. "El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social. Editorial nueva versión. Buenos Aires. 1977

Capítulo 18

EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA LABOR DE COACHING

Por Fernando Grosso

Una organización orientada al crecimiento, en el marco de los mercados actuales, esta irremediablemente condenada al fracaso si sus políticas de gestión y las preocupaciones centrales de sus ejecutivos no ponen un énfasis especial en el desarrollo de las personas y sus talentos naturales.

Precisamente, una de las características más evidentes de aquellas empresas que inexplicablemente parecen empeñadas en "destruir valor" más que en crearlo es la desaprensión con las que tratan en estas cuestiones.

Los niveles ejecutivos y gerenciales están sumamente preocupados por como funcionan los "sistemas y procesos" con una imperfecta visión mecanicista de las cosas, trabajando a partir de "áreas y departamentos" que se buscan hacer cada vez más "eficientes" y sumiendo a las personas –más allá de lo que digan en los bonitos discursos de fin de año– a un rol pasivo, como un engranaje más de la gran maquinaria corporativa.

Esta gestión, enmarcada dentro de un eje operativo de tipo mando–control, solamente sirve para favorecer lo que llamamos la "cultura de la victima": las personas no se hacen cargo de su trabajo, eligen la comodidad de la elusión de responsabilidades y el mínimo esfuerzo, reduciendo al mínimo posible su nivel de compromiso e involucración.

No estamos describiendo "organizaciones del S. XIX", sino a la mayoría de los ambientes de trabajo con los que nos encontramos, más allá de la hipocresía triunfalista de aquellos gerentes que afirman permanentemente aquello de "las perso-

nas son nuestro principal activo" (sin mucha convicción en la acción práctica, por cierto).

En contrapartida, cuando observamos la realidad de aquel puñado de empresas que en los distintos sectores afirman su crecimiento y liderazgo más allá de las crisis contextuales que puedan atravesar, vemos que en las mismas impera en forma invariable un paradigma sustancialmente distinto:

- El crecimiento se centra en el aprendizaje y el talento de las personas
- Apoyan su funcionamiento en el liderazgo y en la creación de una cultura de valores compartidos
- Brindan autonomía a las personas impulsando una responsabilidad creativa sobre cada tarea
- En consecuencia, utilizan el trabajo en equipo como principio operacional

La idea de organizar las operaciones a partir de equipos de trabajo, es en sí misma sumamente glamorosa: Los beneficios son evidentes y está sumamente claro que los equipos consolidados son más productivos y permiten un mejor aprovechamiento de los recursos comprometidos en la actividad, además de minimizar los niveles de conflicto y potenciar el crecimiento de las personas.

Sin embargo, no es sencillo construir verdaderos equipos de trabajo: la cosa no pasa por juntar a las personas en torno a una mesa de trabajo y decirles algo así como "OK, ahora combinen sus talentos y solucionen este problema...". Los milagros de este tipo no existen en las organizaciones, salvo que se trabaje con tesón e ideas claras para que ello se produzca.

¿Cómo funcionan los equipos exitosos? Después de investigar el comportamiento de decenas de equipos de trabajo a lo largo de varios años en organizaciones de distinto tamaño y actividad, hemos concluido que más allá de las particularidades de cada uno y de las personas que los integran, lo mismos

reúnen características comunes que se repiten con llamativa frecuencia:

- Sus integrantes tienen una **visión compartida**: Se sabe adonde se va y todos quieren ir hacia allí, no porque renuncien a sus expectativas individuales, sino porque sienten que las expectativas colectivas son lo suficientemente amplias y contenedoras para permitir dar cabida a las expectativas de cada uno.
- Se establecen con **claridad objetivos y metas comunes**: Existe un fuerte sentido de pertenencia, porque ante todo sus integrantes se constituyen como una "comunidad" (tienen cosas en común) y ésta está por encima de todo. Las personas que trabajan bien en equipo, tienen claro que la comunidad siempre está por encima de la organización.
- Las competencias de las personas se desarrollan a partir de un **aprendizaje compartido**: Las personas comparten sus conocimientos y las experiencias adquiridas y a partir de este intercambio, el talento colectivo se expande y se convierte en patrimonio de todos.
- El **trabajo** se plantea como algo **divertido**: Las personas disfrutan a pleno lo que hacen. El trabajo no se siente como una obligación o como un castigo y todos tratan de construir experiencias agradables y excitantes a partir del mismo. El "buen humor" se convierte en un auténtico objeto de culto.
- Las personas comparten sólidos **valores de convivencia** y desarrollan fuertes **adhesivos sociales**: En los equipos exitosos, las personas desarrollan numerosas instancias comunes que les permiten generar vínculos entre ellas más allá del ámbito laboral. Esto favorece la solidaridad y la confianza.

Desde ya que este tipo de conductas no se generan en forma instantánea como decíamos en párrafos anteriores: construir un equipo de trabajo que realmente actúe como tal deman-

da de mucho tiempo y esfuerzo, puesto que lo verdaderamente crítico de esta tarea edificante pasa por ser capaz de crear un modelo mental colectivo que se alimente de valores tales como la confianza, el deseo de progreso, la tolerancia, la solidaridad, la responsabilidad y el compromiso, cosas que como todos sabemos no se adquieren "enlatadas".

La construcción de un equipo de alto desempeño, al igual que toda cuestión empresarial en cuyo desarrollo se requiera el talento humano, depende esencialmente de la capacidad de los conductores: No hay equipo sin un liderazgo eficaz y probablemente, frente a este tipo de desafíos, la forma más genuina de ejercicio de ese liderazgo es lo que denominamos **"labor de coaching"**.

Tomando como metáfora la figura del entrenador (coach) de los equipos deportivos de alta competencia, denominamos coaching, a un particular mecanismo de conducción basado en el aprendizaje mutuo donde el conductor desarrolla un modelo de influencia que se centra en la comunicación, la capacitación y el tipo de identificación que sea capaz de crear con sus dirigidos.

La filosofía que subyace en el coaching se apoya en la idea de la mayéutica socrática: el líder no se limita a "transmitir conocimiento", sino que crea condiciones para el autoaprendizaje y el descubrimiento personal ("no da a luz, ayuda a dar a luz"). Reconoce ante todo el management como una disciplina social centrada en el hombre, su condición y sus comportamientos.

La labor de coaching no es en sí misma "liderazgo" (y no deben confundirse ambos términos), en todo caso es una forma de ejercicio del mismo, con determinadas finalidades y que puede ser útil para determinados contextos y con personas especiales. Lo que es indudable es que las competencias para ejercer este rol no pueden estar ausentes en el gerente moderno.

También es cierto que no cualquier ejecutivo podrá desempeñar con eficacia su rol de coach: ante todo, deberá reunir y ser

reconocido por su entorno por valores irreductibles de integridad, confiabilidad, solidaridad, tolerancia, humildad y valentía: es evidente, nadie puede dar a otro lo que no posee en sí mismo.

Luego, deberá contar con las adecuadas competencias conversacionales (capacidad de comunicación, mediación, empatía, etc.) para poder ejercer en forma práctica el rol tanto en lo relativo al contacto, la toma de conciencia y el entrenamiento en sí mismo.

En otras palabras, poder desarrollar eficazmente la labor de coaching implica que el crecimiento de cada una de las personas del equipo debe tomarse como un desafío de máxima prioridad, para lo cual el conductor debe encontrar respuesta clara a tres interrogantes:

- ¿Cómo llego a él, como obtengo su confianza?
- ¿Cómo creo conciencia acerca de la necesidad de su progreso personal?
- ¿Cómo lo entreno para que alcance ese progreso?

Es curioso, la mayoría de los gerentes y empresarios que conozco se la pasan cuestionándose acerca de si deben confiar o no en las personas que trabajan en sus equipos, pero son realmente escasos aquellos que sinceramente se preguntan que pueden hacer para que esas personas comiencen a creer en ellos.

También, muchas veces observamos que se parte de la fantasía de creer que todas las personas tienen el irrefrenable deseo de crecer y la verdad que esto no siempre es así, aún en individuos talentosos: las "zonas de comodidad", los temores, la resistencia al cambio o muchas veces, simplemente una motivación adormecida son obstáculos a vencer para que una persona sea dócil (en el sentido puro y literal del término), se abra al aprendizaje.

De allí, que el desempeño de la tarea de coaching no puede ser interpretado solamente como una "ocupación de tiempo libre de gerentes ocupados", sino que debe formar parte de

una estrategia consistente y significativa de la organización, además de la visión y pasión personal de aquellos líderes que construyan una verdadera mística colectiva respecto de "una forma distinta de encarar el trabajo".

No soy afecto a las "recetas" de gestión y desde ya que no creo que alguien se pueda convertir en un buen coach siguiendo simplemente una "lista de control" (sino más bien siendo en sí mismo objeto de una esmerada labor de coaching por parte de un verdadero maestro corporativo) pero, también citando la evidencia empírica de varios años de investigación de campo, me permito reseñar algunos de los comportamientos cotidianos que con mayor frecuencia observamos en aquellos líderes que más eficazmente desarrollan su labor.

Y creo que es importante reflexionar sobre este tipo de comportamientos: muchos de los problemas del management moderno tienen que ver con la conexión de los altos ideales con la realidad de todos los días, allí es donde se originan las principales brechas de valores y en consecuencia los más sonados fracasos.

¿Qué cosas hacen los buenos coach TODOS los días?

1. **Crean vínculos con las personas**: se interesan por ellas, por sus problemas, por su humanidad. Fomentan las relaciones entre las personas creando instancias especiales para ello.
2. **Combaten los temores**: no permiten que los miedos se conviertan en un factor paralizante de la acción de las personas, sino que más bien impulsan a ellas a desarrollar una mayor audacia en su actividad cotidiana.
3. **Acercan a las personas a las tareas**: no parten de impersonales descripciones de puesto y pretenden que los individuos "se metan" en ellas. Por el contrario, parten del reconocimiento de los talentos de las personas y el tipo de contribución que pueden realizar a la empresa a partir de ellos.

4. **Protegen a los individuos talentosos**: Tienen claro que el verdadero talento escasea y no permiten que la organización se convierta en una trituradora de personas. Tienen en claro que cuando la empresa no es contenedora, los individuos talentosos son los primeros en irse, los que quedan son los mediocres.
5. **Crean rituales grupales**: saben que no hay equipo exitoso sin una fuerte mística que lo hermane y en consecuencia promueven situaciones y vivencias que permítanla grupo edificar símbolos poderosos que los mantengan unidos.
6. **Narran historias**: conocen el poder de la vivencia y de la tradición y hacen de ello su herramienta comunicacional más poderosa. Las personas, en sus comportamientos grupales, necesitan "mitos, héroes y leyendas" con las que identificarse. El líder debe recrearlas permanentemente.
7. **Crean oportunidades para el progreso de las personas**: no dudan en desafiar las jerarquías, las barreras funcionales y los procedimientos para inventar nuevos desafíos y proyectos que mantengan en alto la motivación de quienes trabajan con ellos.
8. **Socializan normas y principios de convivencia**: tratan de inculcar valores firmes que permitan que el grupo se autorregule. El líder no interviene en el proceso de aseguramiento del cumplimiento normativo, crea las condiciones para que el grupo por sí mismo lo haga.
9. **Eliminan factores irritativos y frustrantes**: no permiten que la "maquinaria burocrática" de la empresa cree condiciones que fastidien a las personas talentosas, que bloqueen su creatividad y en definitiva terminen espantándolos de la empresa: a ninguna persona capaz le gusta sentirse tratado como un estúpido y lamentablemente eso es lo que hacen muchas veces las normas corporativas.
10. **Solucionan conflictos en forma cooperativa**: desarrollan una permanente labor mediadora entre las diferencias que

se suceden entre las personas, procurando que las mismas se conviertan en "tensión creativa" y nunca en factor de disgregación.

11. **Enriquecen las tareas y desburocratizan el trabajo**: rompen los límites de las definiciones de puestos, asumiendo que deben incorporar en forma permanente nuevas actividades para que las personas talentosas no se aburran y rutinicen en el desarrollo de su trabajo.
12. **Impulsan a las personas fuera de su "zona de comodidad"**: no permiten que las personas de talento adopten roles pasivos y conformistas frente a su tarea y su desarrollo profesional y no dudan en "poner en crisis" a dichas personas para que puedan dar verdaderos "saltos de calidad" hacia niveles superiores de desempeño.
13. **Incentivan a la gente a tomar riesgos**: crean situaciones en las que las personas se vean obligadas a vencer sus temores y proceder con audacia y premian generosamente los comportamientos que se inscriben en esta línea
14. **Promueven el buen humor**: saben que el "clima laboral" es un factor determinante del desempeño eficaz de las personas y asumen en consecuencia como un axioma esencial de su gestión que nadie puede desempeñarse con verdadera eficacia si no disfruta a pleno los que esta haciendo.

Pero en definitiva, asumamos que el eficaz accionar sobre estas y otras prácticas efectivas de coaching, tienen que ver fundamentalmente con nuestra actitud como conductores, nuestro credo personal y autoconfianza, ya que en definitiva de ello depende que seamos los primeros en asumir los desafíos que esta política implica.

Aristóteles escribía algo así como "Dirigir esclavos es fácil. Gobernar hombres libres es más difícil, pero más satisfactorio y duradero"

Todos decimos a diario que nos gusta dirigir personas talentosas (y en este sentido una buena labor de coaching nos

brinda la herramienta apropiada para explotar al máximo esta situación). La cuestión es: ¿Estamos preparados para ello?

Si queremos trabajar con personas talentosas debemos asumir que los modelos de conducción deben ser sustancialmente distintos: las personas talentosas querrán ser dueñas de su tiempo, exigirán un alto nivel de autonomía, jamás renunciarán a sus expectativas personales y desde ya que no dudarán en buscarse otro trabajo cuando no encuentren reflejadas las mismas en su labor actual (...y lo conseguirán muy pronto!!)

La adopción de este nuevo paradigma es en la práctica mucho más duro de lo que parece en su enunciación y seguramente nos vamos a equivocar muchas veces, pero el signo de los tiempos nos indica que cada vez más esto se va convirtiendo en una cuestión de supervivencia para nuestras empresas.

CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

PARTE III

GESTIÓN

Capítulo 19

APRENDIZAJE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Por Fernando Grosso

Los enfoques tradicionales de la mejora organizativa, se concentran en los aspectos formales sobre los que opera el recurso humano: el funcionamiento y las pautas para la realización del trabajo. Un modelo "basado en los sistemas", donde la prioridad es el "como" se hacen las cosas.

Las realidades actuales exigen un enfoque distinto. Un enfoque que fundamentalmente apunte a la mejora a partir del desempeño y el compromiso del recurso humano, constituyendo así un modelo "basado en la gente", donde las prioridades se establecen a partir de "quién y con que actitud" hace las cosas.

Un buen sistema operado por un colaborador desmotivado o falto de compromiso arrojará resultados mediocres; un mal sistema operado por colaboradores orientados hacia la mejora y motivados por obtener un desempeño superior, deja abierta la expectativa para avanzar hacia la excelencia.

No obstante la necesidad ineludible de avanzar sobre la redefinición de los procesos y sistemas de trabajo, es indudable que el imperativo de la gestión del desarrollo de la organización es la consolidación de una identidad cultural que fomente la participación activa, la innovación y una pasión por la calidad y la excelencia.

La alineación en términos culturales, tiene sus efectos inmediatos y directos en la eficiencia estructural de la empresa, ya que permite sustituir la burocracia por un sentido de orientación.

En los conceptos clásicos de las teorías de calidad extendida, hay una idea fuerza que nos parece imprescindible para aplicar a un plan de desarrollo organizacional: la idea de "*cliente interno*".

Un adecuado gerenciamiento de los servicios al cliente interno, se constituye así en un requisito especial y a la vez desafío del management para a construcción de una organización dinámica y orientada al crecimiento.

El planteo de los servicios al cliente interno –al igual que cualquier otro planteo que requiera la planificación y diseño de prestaciones– requiere de una "logística" especial, que en nuestro caso puede expresarse a partir de los siguientes elementos:

a) *Información*:

La distribución de la información es uno de los factores críticos para la dinámica organizacional. De un concepto tradicional de información–poder a partir de la acumulación, debemos pasar a un concepto de información–poder a partir de la distribución de información que se comparte.

El acceso a la información (sobre la empresa, sus objetivos, sus políticas y procesos) por parte de todos los integrantes de la organización es en sí mismo un factor motivante y generador del compromiso.

Permitir que nuestros colaboradores adquieran una visión amplia sobre la total dimensión de la empresa facilita la interacción y el trabajo en equipo.

b) *Comunicación*:

Ya hemos afirmado en otras oportunidades, que en función de nuestra experiencia en numerosas organizaciones, la mayor parte de los problemas empresarios se originan –al menos en su plano interno– en las falencias de sus mecanismos de comunicación.

La empresa que no se concentra en la superación de estas falencias , pierde efectividad en sus acciones al renunciar al empleo de la principal herramienta de toma de conciencia y entrenamiento con la que se puede operar sobre el comportamiento humano.

Una empresa con ineficiencias manifiestas en lo que respecta a su actividad comunicacional es una organización sentenciada a la desconexión entre sus funciones y a la multiplicidad de conflictos entre sus distintos sectores.

c) *Sistemas de reconocimientos*:

Los mecanismos de incentivación no pueden convertirse solamente en una sumatoria de iniciativas aisladas entre sí, sino que debemos procurar la construcción de un verdadero sistema integrado de reconocimientos tanto monetarios como no monetarios (fundamentalmente estos últimos), que recree en las personas un sentido de logro a partir del trabajo.

Una administración eficiente y equitativa de los sistemas de reconocimientos, debe fomentar el trabajo en equipo y los esfuerzos cooperativos, y no dejar margen para el individualismo extremo, generador de innumerables conflictos.

El desarrollo organizacional, en suma, es para la dirección de la empresa una actividad de tiempo completo de crear mecanismos y sistemas aptos para una efectiva expansión de la capacidad productiva de la gente.

La involucración plena del recurso humano es algo más que el cumplimiento de una aspiración de responsabilidad social de la empresa, es la representación de una clara diferencia entre el éxito del fracaso, entre la excelencia y la mediocridad.

¿Se puede crear una organización con calidad sin crear una organización con capacidad para el aprendizaje?

La respuesta no puede ser afirmativa: el aprendizaje, como factor transformador de los individuos y de los grupos huma-

nos, se constituye en la principal herramienta de un desarrollo organizacional sostenido.

Desde luego, se pueden mejorar los procesos sin recurrir a una disciplina de aprendizaje continuo, pero cuando las organizaciones pasan del mejoramiento de procesos a enfoques más esenciales, desarrollan avidez por aprender.

Se convierten en lo que Peter Senge denominara "organizaciones inteligentes", organizaciones que aprenden a aprender sobre sus competencias claves y la forma de expandir al máximo el potencial de su capital humano.

La práctica de las Organizaciones Inteligentes, organizaciones que hacen del aprendizaje una práctica constante y fundamental para su desarrollo, propone una serie de respuestas al desafío de obtener los resultados económicos, en un ambiente de productividad y armonía organizacional, y de crecimiento personal.

La teoría de la acción que subyace en las organizaciones inteligentes, se apoya en tres pilares fundacionales:

1. Un conjunto de prácticas conversacionales orientadas a la acción efectiva
2. Una cultura sustentada en valores compartidos
3. La concepción sistémica

Chun Wei Choo define la organización inteligente como aquella que "es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones".

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, dice Peter Senge, serán las que descubran cómo aprovechar e entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Las exigencias competitivas y las propias leyes de un mercado globalizado no admitirán prerrogativas y serán inflexibles con aquellas organizaciones que por acción u omisión suboptimicen alguno de estas cuestiones. El desafío es alcanzar la PLENITUD

La "plenitud", como forma de hacer negocios, está al alcance de cualquier empresa, pues se apoya en un principio esencial: actuar de tal manera que se procure el éxito individual de cada uno de los públicos de interés de la organización y esto se logra creando una cultura basada en la proacción, la innovación y la vocación de servicio.

Para tener relaciones exitosas, la gerencia debe generar una cultura basada en el respeto al individuo, ser consistente en su política y en sus propósitos, proporcionar y fomentar la educación para todos y ofrecer una oportunidad clara del desarrollo para quienes la merecen.

La consideración y el respeto no son algo que se pueda comprar, ni programar. Los más difícil es lograr que la gerencia comprenda esto y lo lleve a la práctica.

El respeto es la oportunidad de tener éxito y de lograrlo cada día. En primer lugar, entonces, la premisa es eliminar todo lo que le impide a la gente tener éxito.

La idea de establecer sólidos valores en una cultura organizacional es impartir un sentido cierto de pertenencia y afinidad en cada equipo de trabajo hacia las metas organizacionales, buscando que esa identidad se convierta en el motor de los esfuerzos individuales y colectivos para el cumplimiento de dichas metas.

Si queremos tener una ambiente de consideración en nuestra organización, debemos dejar en claro la forma en que vamos a tratar a las personas que trabajan dentro de ella, por medio de una política y prácticas apropiadas.

Tendremos que educar y capacitar a todos, con el fin de asegurarnos de que comprendan esto y después ponerse a la altura de ello.

Se trata de dar participación en las tareas, mantener motivado al personal, delegarle correctamente las tareas y edificar relaciones productivas con cada colaborador y entre los distintos puestos de trabajo.

Fomentar la autonomía y el aprendizaje colectivo, brindando las posibilidades para que cada persona pueda desarrollarse al máximo de su potencial.

Las empresas orientadas al aprendizaje son aquellas particularmente calificadas para el cambio y la efectiva transformación de las estructuras rígidas y las culturas organizacionales decadentes.

El modelo de aprendizaje organizacional a construir para la configuración de una empresa dinámica y competitiva debe concebirse en torno a una serie de principios básicos:

- Debe ser prospectivo y globalizado
- Debe ser proactivo y fomentar la iniciativa
- Debe ser comprometido con valores humanistas esenciales
- Debe ser flexible y estar signado por una gran apertura hacia nuevos paradigmas.
- Debe fomentar la autoestima y el deseo permanente de autosuperación por parte de todos aquellos involucrados, cualquiera que sea el rol que cumplan.

Aprendizaje y cambio

Los cambios que van de la mano del aprendizaje logran arraigarse y en lugar de ser espejismos transitorios, se convierten en transformaciones estructurales, formando la esencia de una nueva organización.

Este modelo de aprendizaje, también requiere de una acción gerencial sustentada en prácticas inequívocas:

En primer lugar, cultivar una visión compartida clara sobre la organización, sus metas y propósitos.

En segundo lugar, crear espacios de participación real que permitan la involucración completa de cada individuo en los destinos de la empresa.

Es evidente que una amplia participación, mejora naturalmente la eficacia de las acciones, porque comienzan a aparecer distintos enfoques y perspectivas que enriquecen cada decisión.

En tercer lugar, las organizaciones orientadas al aprendizaje patrocinan programas destinados a mejorar y diversificar continuamente las habilidades de los empleados de modo tal que potencien sus capacidades para enfrentar el cambio.

Mejorando el conocimiento

Sin animo de ser excesivamente taxativos, podemos identificar tres ejes principales de aprendizaje organizacional:

- Aprender a mejorar el conocimiento actual de la organización.
- Aprender a crear un nuevo conocimiento organizacional (innovar)
- Difundir o transferir el conocimiento a las distintas partes que componen la organización.

En general, cuando existen intenciones reales de aprender, o sea que el aprendizaje no ocurre por accidente, sino que verdaderamente es necesario y deliberadamente se lleva a cabo una acción para promoverlo el proceso comienza con la toma de conciencia de la necesidad del cambio.

Generando un plan de aprendizaje colectivo

Existen una serie de cuestiones claves que deberemos considerar para la construcción de un proceso de aprendizaje que favorezca la dinámica del cambio organizacional:

- Aprender sobre la tarea que cada uno realiza en la organización y sobretodo, aprender cómo hacerla mejor.
- Aprender a crear un alineamiento dentro de la organización para evitar el control continuo sobre la actividad que realiza cada individuo.

- Aprender sobre el futuro, mediante la planificación de escenarios y el desarrollo previsor de las competencias centrales de la empresa.
- Aprender sobre el entorno operativo. Comprender cómo funcionan las cadenas de valor en las que se encuentra involucrada la empresa.
- Aprender a cuestionar los paradigmas existentes, un objetivo que se logra al considerar el amplio universo de posibilidades que se presenta en cada coyuntura.
- Desarrollar una memoria organizacional, es decir, la capacidad para capturar, almacenar y recuperar el conocimiento y la experiencia práctica.

Es importante tener en cuenta que en la mayoría de la organizaciones, aprender a hacer mejor las tareas que le corresponde a cada uno de sus miembros, es el meollo del asunto. Aprender en profundidad sobre la organización constituye el cimiento mas sólido, sobre el que descansa todo lo demás, es lo que hará que el negocio funcione en forma eficiente y perdure

Aprendizaje y desempeño

El elemento básico a considerar en el proceso de valuación del desempeño es esencialmente actitudinal: la tolerancia al error y su interpretación como un estadio de aprendizaje.

En toda organización debe existir en forma explícita un cierto "permiso para fallar", si no existe se crea un clima de temor paralizante. La gente "juega" sobre seguro, la mediocridad se convierte en la norma, baja la productividad y las metas que se fijan son en todos los casos inferiores a las logrables.

Si se logra un clima de comprensión en el que las fallas se vean como un aprendizaje, la resistencia al cambio se minimiza y se favorece la mejora continua de los procesos.

La actitud de la gerencia es fundamental para lograr el clima apropiado en este sentido: Alentando y recompensando la capacidad de asumir riesgos y apoyando a la gente cuando fracasa.

Es claro que fijar normas de excelencia es imprescindible, si no nosotros no las fijamos éstas se fijarán solas en función de las pautas culturales de cada grupo con la amenaza de desvío que esto implica respecto de los objetivos organizacionales.

Pero solamente con establecer reglas no alcanza, es necesario crear un ambiente donde la gente desee alcanzar la excelencia y para eso la gerencia debe convertirse en "abanderada" de una mística organizacional basada en sólidos principios.

Finalmente, es necesario fortalecer el clima laboral inculcando valores de respeto, confianza y reconocimiento entre todos los individuos.

La participación sistemáticamente organizada y dirigida contribuye en esencia a lograr un enfoque que debe ser en forma permanente el fortalecimiento de la autoestima.

De esta manera, se minimizan los efectos negativos del conflicto, aprovechando el mismo como fuerza de cambio en un clima de consideración y tolerancia.

La gerencia debe alentar en forma permanente las actitudes que favorecen el clima de consideración y conducen a resolver los conflictos, fomentando la creencia respecto de que la cooperación es más beneficiosa que la competencia y ante diferencias (que son inevitables en las relaciones humanas) siempre es posible alcanzar soluciones de mutuo beneficio.

El error más común que comete la gente que dirige a un grupo de trabajo, es afrontar cada situación desde la postura que sus creencias, sus pautas de trabajo, sus valores y convicciones son comprendidas y asimiladas de la misma manera por todos.

Es sumamente peligroso dar las cosas por supuestas, por obvias que parezcan.

En una relación humana no existe lo obvio, todo es relativo. La "realidad" no es otra cosa que una visión totalmente subjetiva de los hechos que siempre está condicionada por la posición que uno ocupe y el "cristal con que mire" su entorno.

La misión de quién conduce a un grupo es comprender primero (las visiones, posturas, sentimientos, expectativas de los otros) para recién después lograr ser comprendidos (en nuestras propias posiciones).

La disciplina del aprendizaje

La gran mayoría de los problemas que se producen en un ámbito laboral afectando el desempeño y los resultados de la empresa, reconocen su origen en alguna de las siguientes causas:

- Son problemas de organización (distribución de tareas, asignación de responsabilidades, métodos de trabajo, etc.)
- Son problemas de formación (capacitación para la tarea, conocimientos, habilidades desarrolladas, etc.)
- Son problemas de comunicación (establecimiento de objetivos, transmisión de instrucciones, delegación, control, etc.)
- Son problemas de motivación (identificación, compensaciones, reconocimientos, expectativas, trato, personal, etc.)

Los problemas originados en cuestiones "de organización" no son los más graves (de última puede solucionarlos una única persona mediante un "ejercicio de laboratorio"), los otros sí son verdaderamente problemas, que requieren para su solución una mejora de la interacción humana y en consecuencia de la capacidad de conducción de quién dirige.

Más allá de las acciones concretas que pueda realizar la gerencia en este sentido, establecer un modelo de aprendizaje

es una respuesta estructural que reparara el fondo de las cuestiones que traban el crecimiento.

El aprendizaje se convierte en algo estructural cuando se sostiene en una disciplina y esto obviamente implica el compromiso colectivo en la transformación de nuestros modelos mentales y las prácticas que de ellos devienen.

Capítulo 20

INNOVACIÓN

Permanecer o desaparecer

Por Julieta Bruno

Introducción

En los años 50, la Empresa se diferencia a partir del volumen de producción, de la eficiencia de costos, el acceso de clientes a sus productos y por la eficiencia operativa

En los años 70 los mercados masivos fueron invadidos por productos japoneses a partir de la idea de la calidad ligada a la manufactura. El producto era mucho más confiable, tenia mejor tecnología, y mejores materiales.

El modelo competitivo centraba la diferenciación en la manufactura

Desde los años 80 hasta los años 90 las empresas lideres eran reconocidas por el desempeño de sus manufacturas, sin embargo la manufactura no alcanza a generar diferenciación, ya que en mercados mundiales monopólicos a medida que la competitividad se acentuaba el elemento diferenciador se convirtió en un elemento simbólico: las marcas.

Entre los factores que inciden en los grandes cambios y generan determinadas necesidades a satisfacer podemos mencionar el acceso a la información, acceso a determinadas tecnologías, cambios en los mercados a nivel social y cultural.

El acceso a la información transparenta los mercados. Cada vez es mas difícil que una Empresa pueda hacer prevalecer ventajas competitivas de sus procesos (know how). Todo proceso que sea estandarizable, es copiable cada vez mas rápidamente provocando que los factores arriba mencionados sean

menos efectivos para generar diferenciación. Los productos tienden a ser *commodities* lo cual lima las posibilidades del liderazgo.

Actualmente es más difícil desarrollar y sostener marcas, ya que una de cuatro marcas es retenida o asociada con un significado en la mente del consumidor, por lo que cada vez es más difícil poder competir utilizando las mismas.

Los consumidores son menos fieles a las marcas debido a que los productos se renuevan a una gran velocidad siendo sus ciclos de vida muy cortos. Como los ciclos son más cortos es mas difícil mantener el liderazgo con un determinado producto.

Hoy hay mayor inestabilidad en los mercados, mayor inestabilidad a nivel competitivo lo que provoca que las organizaciones tengan **NECESIDADES DE SUPERVIVENCIA.**

En mercados hipercompetivos, la supervivencia de la organización dependerá de las **COMPETENCIAS** que la misma posea para diferenciarse.

Dichas competencias deberán vincularse con el largo plazo.

La diferenciación y la perdurabilidad se logrará a través de la **GENERACION DE VALOR**, lo cual deberá ser el punto de partida de la postura competitiva de la organización., implicando generar valor desde adentro hacia fuera de la empresa, es un **PROCESO DE APRENDIZAJE** para la organización. Se aprende a "hacer cosas" de manera distinta a los competidores.

Los atributos de diferenciación se centran en otro tipo de capacidades que no pasan tanto por la imagen, sino por elementos adicionales que se suman ej: calidad del servicio y/o producto, calidez en la atención, y de la **CAPACIDAD DE INNOVACIÓN** que tenga la empresa, a partir de la idea de hacer cosas nuevas que aceleren procesos. Buscar personas cuyas **COMPETENCIAS INDIVIDUALES** estén basadas en la innovación y **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** que permitan creaciones nuevas.

¿Qué es la innovación?

Tomando la definición de Peter Drucker "Es un medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente".[1]

Las innovaciones que triunfan son las que **CREAN VALOR** y apuntan a satisfacer nuevas necesidades. El **CAMBIO** es lo que proporciona la oportunidad a lo nuevo y lo diferente.

Las innovaciones efectivas comienzan siendo pequeñas pero deben terminar siendo grandes. Deben terminar constituyendo otro negocio y no solamente otra especialidad o un agregado a su línea de producción

La innovación es un proceso continuo que permite que la empresa se consolide en una posición de liderazgo, mediante la diferenciación y ventajas competitivas alcanzadas.

Los proveedores, clientes, innovadores complementarios, financieros, distribuidores y cualquier otra entidad que se beneficie de una innovación, también puede ser una fuente de la innovación. Los beneficios quizás sean económicos o estratégicos.

En síntesis:

La INNOVACIÓN utiliza nuevos conocimientos tecnológicos, percepciones y/o detección de oportunidades relacionadas con el mercado al cual se apunta para ofrecer productos y/o servicios que representen valor para los clientes

Es anticiparse y adaptarse en forma continua a las nuevas tendencias y necesidades del mercado.

Genera la introducción de algo nuevo.

Se debe buscar la transformación de un modelo de pensamiento hacia otro modelo basado en nuevos conceptos e ideas de negocios.

[1] DRUCKER, Peter:" La innovación y el empresario innovador". Editorial Sudamericana

Permite a la organización soñar y proyectarse al futuro

La imaginación es lo que ha permitido al hombre evolucionar a través del tiempo.

Tipos de innovación

Existen distintos tipos de Innovaciones las cuales podemos clasificar en dos grandes grupos:

• **Innovación RADICAL**: El conocimiento necesario para explotarla es muy diferente del conocimiento existente y lo hace obsoleto. Se dice que tales innovaciones son destructoras de competencias. Una **innovación radical** será drástica si resulta en un producto superior (menor costo, mejores o nuevos atributos) que provoca que los productos existentes se vuelvan no competitivos

• **Innovación INCREMENTAL:** En ésta el conocimiento necesario para ofrecer un producto se basa en el conocimiento existente. Permite incrementar las competencias de los productos existentes y que continúen siendo competitivos.

Una empresa que fabrica un producto exitoso a la larga tendrá que renunciar a él. Si la empresa no reemplaza su producto otra empresa lo hará en su lugar.

Muchas empresas compiten mejorando sus propias creaciones o reemplazándolas. Solo así tienen posibilidad de ganar nuevos mercados para la tecnología existente, o introducir nuevos productos que desplacen a los productos existentes creando nuevos mercados y reglas competitivas.

"Todo negocio es exitoso hasta que deja de serlo".[2]

PROCESO DE INNOVACIÓN que podemos describir en las siguientes etapas:

[2] Hamel, Gary: " La búsqueda de la resiliencia". Management Herald. Buenos Aires. Junio 2004.Sección III, Pág9

Percepción de las oportunidades

ANÁLISIS DEL ENTORNO:

Si una empresa abarca un determinado porcentaje del mercado por ejemplo un 20% significa que el 80% de los clientes potenciales no compra esos productos, o no usa esos servicios, y nada se sabe acerca de ellos.

Esos "No Clientes" son particularmente importantes porque representan una fuente de información que puede ayudar a evaluar los cambios que habrán de afectar cada industria.

Las empresas dedican mucha energía de marketing a segmentos de clientes existentes e ignoran los nuevos

Llegar a conocer a los no clientes no es nada fácil pero permitirá ampliar nuestros conocimientos.

En el contexto que rodea a nuestra organización debemos observar a nuestros competidores y analizar las estrategias de diferenciación utilizadas.

A nivel interno, se debe tomar en cuenta a los empleados de distintas áreas, ya que muchas veces pueden proporcionarnos información muy valiosa de los clientes, de la competencia, de nuestros proveedores.

Peter Drucker afirma "El objetivo del marketing es conocer tan bien a los clientes que cuando se presentan los productos a los posibles candidatos, estos calzan con sus necesidades tan exactamente que se venden solos"

Las organizaciones que mejor conozcan el mercado o el ambiente competitivo son las que sobrevivirán, y para eso se requiere de gerentes capaces de adaptarse a los cambios repentinos.

La innovación requiere que identifiquemos sistemáticamente los cambios que ya han ocurrido, sea en el negocio, sea en la demografía, en los valores, en la tecnología o en la ciencia, para considerarlos como oportunidades, También requiere algo que a las empresas les resulta mas difícil: abandonar el pasado

en lugar de defenderlo se debe tener en cuenta que las estrategias planteadas no pueden llevarse a cabo cuando los mercados se saturan, cuando los clientes se aburren o cuando disminuye la rentabilidad.

Existen factores clave que determinan el contexto en el que el gerente o su

equipo deben determinar su estrategia, objetivo y misión:

a) Ambiente: deben tenerse en cuenta los aspectos competitivos legales, políticos y sociales tecnológicos relacionados con la demanda del consumidor
b) Recursos: financieros, tecnológicos, de reputación y recursos humanos
c) Las historia de la organización Esta historia se refleja en la cultura, procesos, estructura y habilidades..

Tomar conciencia de las oportunidades es la única manera de impulsar el cambio y la innovación.

1) En primer lugar deberemos plantearnos ¿cuál es nuestro negocio? Y cuál debería ser?

2) Analizar las fortalezas y recursos con los que cuenta la empresa

Generación de ideas

Una vez que la oportunidad ha sido definida comienza la etapa de generación de ideas, la cual se va autoalimentando a sí misma a través de distintas técnicas Ej: Tormenta de ideas

Las ideas se deben generar teniendo en cuenta: las expectativas, valores y necesidades de los clientes actuales y de potenciales clientes.

Una vez que se tiene una lista con todas las ideas se procede pulir y ordenar todo el material producido agrupando las ideas similares.

Las innovaciones deben ser simples para tener éxito, asimismo deben tener una aplicación clara y especifica, estar centradas en una necesidad especifica a satisfacer.

El mejor elogio que puede recibir una innovación es "¿Por que no se nos ocurrió antes?"

"La gente que necesita de la certeza no tiene condiciones para la innovación"

En muchos casos hay que tomar decisiones con rapidez y la esencia de cualquier decisión es la incertidumbre".[3]

Con el fin de explorar nuevas oportunidades debemos trasladar a la generación de ideas nuestras fortalezas a nivel interno (dentro de la organización) como externo en relación al mercado: por ejemplo características de la organización que por la que se nos reconozca como " únicos ", a nivel externo qué valor agregado ofrecemos a nuestro clientes.

Evaluación y selección

La innovación tiene que estar centrada en un objetivo que exige mucha constancia y dedicación .El **objetivo es ser LÍDER** desde el primer momento

Hay que tener en cuenta que las ideas que se ramifican, diversifican, es probable que se vuelvan difusas.

En esta etapa se procede a la selección de la idea que mejor se adapte a las oportunidades planteadas en las etapas anteriores (deberá dirigirse al mercado a satisfacer) para lo cual se establecen distintos parámetros (criterios), la idea que mayor cantidad de criterios satisfaga será la seleccionada.

Para la selección de la idea a poner en marcha se necesitará mucho trabajo, talento, ingenio y predisposición. La idea seleccionada deberá centrarse en el objetivo planteado y presentar los menores y bien definidos riesgos.

[3] DRUCKER, Peter:" La innovación y el empresario innovador". Editorial Sudamericana

En esta etapa se busca lograr el compromiso, se necesita que todos crean en la idea.

Acción

El plan de acción plantea:

- o que tareas realizar, personas responsables de las mismas
- o resultados esperados, correcciones posibles
- o lanzamiento de una prueba piloto

Se aconseja que las innovaciones comiencen con poco dinero, la cantidad de gente necesaria para el lanzamiento del proyecto y con un mercado limitado.

El éxito es siempre una excepción. Se debe recorrer distintas opciones estratégicas y luego probar las mas prometedoras mediante experimentos bien diseñados y de bajo costo: construyendo prototipos, utilizando simuladores, entrevistando clientes

Los empresarios innovadores son arriesgados, se busca explotar las oportunidades detectadas a pesar de que el riesgo de no tener éxito esta siempre presente

CÓMO TRANSFORMAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR LA INNOVACIÓN

Para que el proceso de innovación pueda llevarse a cabo será necesario comenzar por transformar la cultura de la organización, cambiar o modificar la estructura y obtener el compromiso y apoyo de los líderes que serán los que lleven a cabo este proceso trascendental para la empresa

CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN: "Sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con el personal, las estructuras organizacionales, para producir normas conductuales".

Lograr que la cultura de la empresa deje de ser un factor limitante y convertirla en una usina generadora de ideas proyectos y acciones, es uno de los desafíos mas importantes y uno de los desafíos mas difíciles.

Muchas veces la cultura que contribuyó a lograr el éxito, actúa a la larga como una barrera frente al cambio.

Se deberá crear

- ❖ Una cultura que defina el éxito individual como el éxito de todos dentro de la organización y que brinde un ambiente propicio para el crecimiento.
- ❖ Un pensamiento innovador como algo habitual, creer en la idea.
- ❖ Algún tipo de confianza en la que el riesgo del fracaso no solo es aceptable sino esperado, en realidad, alentado. Transmitir la certidumbre de que toda idea importa.
- ❖ Entornos que recompensen y celebren la exposición a riesgos, la creación de novedades y la invención.

La organización debe comprender lo peligroso que es sentirse "demasiado cómodo".

La **INNOVACIÓN** no es una opción **es parte de la tarea de todos**.

Con una aspiración firmemente compartida, una concentración en el cliente, un sentido de la urgencia y una comunicación eficaz, el personal ofrecerá sus ideas en lugar de guardárselas.

Debe existir un espíritu empresarial innovador, que desee la innovación, la busque y considere una necesidad y una oportunidad. Supone que toda la organización sienta codicia por las cosas nuevas.

A las compañías les resulta difícil romper con sus hábitos, las rutinas y los procedimientos que han establecido para explotar la vieja tecnología. Tienen que desechar los viejos modos de hacer las cosas. Por otra parte, los nuevos participantes

no tienen el peso de la nueva tecnología y pueden proseguir sin ser molestados para crear capacidades para la innovación y explotarla

Los fracasos son inevitables y son consecuencias naturales de la implementación activa de la innovación.

El único modo verdadero de fomentar los esfuerzos por correr riesgos es alentando el fracaso.

"los defectos cuestan dinero, pero lo mismo sucede con estrategias anticuadas, con las oportunidades desaprovechadas y con los programas de reestructuración retrasados".[4]

"La cuestión no es la cantidad de veces que se fracasa, sino el valor de los logros cuando se los compara con los fracasos" [5]

Se necesita desarrollar una forma de "pensamiento organizacional" que favorezca la búsqueda y la exploración de nuevas formas de ver y encarar problemas dentro de la organización

La innovación debe convertirse en parte integrante del pensamiento diario de cada individuo y de la vida empresarial cotidiana. La prosperidad de la compañía y su supervivencia dependen de él.

El compromiso compartido respecto del cambio solo se consigue cuando la organización tiene la **CAPACIDAD DE CONSTRUIR ASPIRACIONES COMUNES**. La gente empieza a discutir los temas intocables cuando desarrolla la habilidad de reflexionar y cuestionar, a tal punto que puede hablar libremente sobre temas conflictivos y complejos, sin adoptar una actitud defensiva. Entonces pueden identificar y trabajar sobre las interdependencias, y sobre las causas mas profundas de los

[4] Hamel, Gary: " La búsqueda de la resiliencia". Management Herald. Buenos Aires. Junio 2004.Sección III, Pág9

[5] Hamel, Gary: " La búsqueda de la resiliencia". Management Herald. Buenos Aires. Julio 2004.Sección III, Pág 8

problemas porque se han capacitado para el **PENSAMIENTO SISTÉMICO.**

Las formas culturales que las organizaciones tienen de aplastar la creatividad están impregnadas de años de rutinas, de años de inestabilidad externa que hubo que combatir como sea, con los recursos más extremos. Con las maneras mas contundentes de decir afuera todo cambia pero acá dentro por suerte todo sigue y seguirá igual

Una cultura que castiga a los cambios más pequeños no puede pretender cambios profundos en la forma de ser y hacer. No puede aspirar a que la creatividad sea una motivación por si misma. No puede aspirar a la variedad de estímulos ni a la formación de equipos con ambientes propicios para crear e innovar

Lograr cambios en la cultura de una empresa no es una tarea fácil. El aspecto mas exigente en el manejo del cambio y de la innovación estratégica es lograr establecer una cultura que pueda adaptarse tanto con el cambio incremental como con el radical.

La estructura necesaria para una organización innovadora

Los Recursos Humanos de la organización son los que innovan, debemos tener en cuenta que trabajan dentro de una estructura, Se debe crear una estructura en la cual se pueda innovar, que permita crear interrelaciones, que asegure compensaciones e incentivos por los logros alcanzados. Debemos premiar las conductas innovadoras y no castigarlas

Se aconseja para la implementación de una cultura basada en la innovación promover aquellas personas que hayan demostrado saber trabajar en equipo, usar el poder y la autoridad de los lideres para vencer las barreras funcionales entre los distintos departamentos e invitarlos a que compartan recursos y trabajen juntos por un mismo objetivo.

Será imprescindible que sean bienvenidas las distintas (incluso conflictivas) ideas y perspectivas, en las que estas ideas se revisen y constituyan la base del debate y en los que la experimentación sea la norma.

Lo anteriormente mencionado se consigue en estructuras organizacionales donde las relaciones laborales sean informales. Las nuevas ideas aparecen mas fácilmente a través de redes de relaciones laborales que mediante jerarquías es mas fácil llegar a ellas mediante el dialogo, que con un análisis de tipo formal.

La tarea de los altos ejecutivos debe basarse en crear este tipo de organizaciones en la cual los equipos de trabajo y redes trabajen en continua interrelación, debe existir tiempo para el debate y el cuestionamiento, eliminando los controles mas que acentuándolos.

La **organización que aprende** es capaz de beneficiarse de la diversidad de conocimientos, experiencias y cualidades de los individuos a través de la cultura que fomenta el mutuo desafío y el cuestionamiento en torno a **UN OBJETIVO O VISIÓN COMPARTIDA.**

"Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central".[6]

Debemos hacer en primer lugar un buen diagnostico de las relaciones existentes entre las distintas áreas de trabajo, detectar distintos lideres que ejercen influencia dentro de la organización. Nuestra habilidad estará en comprender las relaciones, las redes de poder existentes que pueden jugar en contra en un futuro cambio a implementar

Los procesos de cambio en las organizaciones deben promoverse a partir de la gente con mayor grado de motivación

[6] SENGE, Peter: " La quinta disciplina en la práctica". Ediciones Granica. Barcelona, 1995, Pág. 51

y predisposición pues serán los transmisores de dicho cambio al resto de la organización .La mejor manera de demostrar que algo esta cambiando es produciendo cambios concretos.

Es frecuente ver organizaciones que se encuentran atrapadas en rutinas, costumbres y que no pueden responder ni al mas mínimo estímulo .

Debemos descubrir cuáles son nuestros procesos más críticos que crean valor para nuestros clientes y se diferencian del resto por ser únicos.

Detectar procesos a mejorar, es importante seguir el desarrollo muy de cerca , asignar responsabilidades, delimitar tiempos, controlar y monitorear, se deberá tener en cuenta las normas, sistemas de remuneraciones, mecanismos de asignación de recursos, tipo de comunicación, niveles, áreas que permitan la concreción de la visión planteada.

Debe plantearse los sectores claves para la implementación del proyecto, las competencias de cada uno de los integrantes de dichas áreas, se deben explicar los objetivos que se espera de cada área, las responsabilidades, la información del proyecto y a dónde se desea llegar

La agilidad operativa permitirá responder rápidamente a los cambios en las demandas y estabilizar las utilidades.

Liderazgo necesario para guiar el proceso de la innovación

El líder debe ser quien cree el ambiente que aliente el compromiso del personal, y sea propicio para la generación de críticas de los procedimientos vigentes o en el cual se permita sugerir modalidades totalmente nuevas de hacer las cosas y luego garantizar y propiciar la implementación de ideas.

La comunicación y la adhesión visible del líder a los valores de la compañía son los factores que crean estas condiciones. Estos factores cuando se combinan con la idoneidad del líder

crean la atmósfera de competencia y confiabilidad que conduce a los otros a la decisión de seguirlo y participar plenamente.

El líder debe escuchar, conocer las aspiraciones de su equipo, descubrir donde ven las oportunidades y amenazas del negocio, que ideas tienen para ensayar y hacer cosas nuevas, desarrollar productos nuevos, delinear maneras nuevas de llegar al mercado, que preguntas quiere hacer el grupo sobre la compañía, su política, su dirección, su posición en el mercado

Los líderes deben aprender a trabajar favoreciendo la iniciativa personal y el deseo de autonomía de los integrantes de su equipo.

El desafío de ser un líder perteneciente a una organización que apuesta a la innovación tiene que ver no solo con vivir pensando en nuevas formas de delegación y descentralización sino también trabajar tratando de alcanzar el compromiso de todos.

Para triunfar tanto hoy como mañana, los líderes deben mejorar continuamente la competencia a corto plazo, que requiere del perfeccionamiento en la sincronización de la estrategia, la estructura, la gente, la cultura y los procesos.

La eficiencia por si misma no asegura el éxito a largo plazo. De hecho, el éxito de hoy puede inducir al fracaso de mañana.

Las habilidades que desarrolle el líder serán cruciales para sobrevivir y para mantener el éxito a largo plazo.

Algunas tareas a desarrollar por el líder:

- Conseguir la ruptura de viejos paradigmas
- Detectar oportunidades de negocios
- Cuestionar los supuestos
- Comprender la complejidad del entorno
- Inventar el consumo
- Concentrarse en las competencias de la organización y de sus recursos humanos
- Crear valor a partir de las experiencias
- Establecer una visión sistémica

Para obtener la confianza del equipo el líder debe ser el primero en reconocer sus errores. Asimismo debe asumir las responsabilidades sobre las decisiones que toma en relación con la visión, resultados obtenidos y el equipo que lidera.

Otra tarea de los lideres consiste en observar y lograr comprender a cada integrante del equipo y descubrir la forma de hacerlo mas productivo para la compañía demostrando que el trabajo realizado por cada uno es valioso.

Descubrir lo que realmente moviliza a cada persona de su equipo cómo comprometerlas y entusiasmarlas, cómo lograr que realmente se interesen en lo que hacen y en los resultados de su trabajo.

La coherencia es lo que da credibilidad, la gente necesita saber que quien lidera es consecuente con lo que piensa

Los lideres deben ayudar a formar un entorno de confianza con espacios para el diálogo y donde se perdonen los errores honestos, se debe promover la iniciativa

Debe compartirse con los empleados toda la información sobre el futuro.

Los empleados deben sentir que tienen poder de decisión para implementar los que es adecuado para la organización

Se deben generar ambientes de cooperación para obtener mejores resultados, los cuales deberán compararse con las expectativas generadas por cada proyecto de innovación para ver si satisfacen las mismas.

Obstáculos a la innovación

Se rechaza el éxito porque no es lo proyectado.

El crecimiento rápido coloca al negocio en un estado de gran tensión

Conservación del statu quo. Cuando la innovación amenaza al statu quo, la organización exitosa cae en su propia trampa resistiéndose a la innovación y al cambio.

Los cambios no son bienvenidos ya que "no hacen falta", conservación de antiguos dogmas

Cuando las innovaciones provienen de nuevos empleados o de jóvenes con rangos inferiores, la aceptación de éstas pone en riesgo las posiciones de los altos ejecutivos o gerentes.

Son muchas las empresas que han sido victimas de su propio éxito, transformándose vertiginosamente en perdedoras. **LA INERCIA ORGANIZACIONAL EN LA QUE CAEN ES, LA MAYORÍA DE LAS VECES, CONSECUENCIA DE LA POCA HABILIDAD DE LOS GERENTES PARA GUIAR LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO.**

La gerencia necesita entender que el éxito puede transformarse en un arma de doble filo, que la eficiencia cortoplacista puede, obstaculizando la adaptabilidad a largo plazo, sembrar a la larga el fracaso.

Mientras la flexibilidad, la velocidad, la innovación y la sensibilidad, son características cruciales para la evolución de los productos, también los son la persistencia, la confiabilidad y la eficiencia. Debe lograrse el equilibrio entre todas ellas para aprender por un lado a captar las innovaciones valiosas, por otro a no caer en niveles tóxicos de inercia y resistencia.

Otros factores de resistencia tienen que ver con la negación al cambio: conformismo con lo existente, incompatibilidad de las necesidades y expectativas organizacionales con respecto a las individuales, No comprender que nuestro poder de imaginación es ilimitado y la utilización de soluciones rutinarias que siempre eliminan cualquier intento de hacer las cosas de otro modo.

Apostando a los cambios

Para poder trascender y alcanzar el éxito, las organizaciones deberán apostar al cambio.

Se deberá abandonar todo aquello que no genere valor, se debe apostar a la mejora continua de los productos, servicios y procesos dentro de la empresa.

Los líderes del cambio deben ser los que logren modificar la actitud mental de toda la organización, y los que deberán transmitir que los cambios deben ser vistos como oportunidades de mejora y no como amenazas.

Son los que deberán motivar e inspirar a los recursos humanos consiguiendo avanzar hacia la dirección adecuada, derribando los obstáculos que dificulten el cambio, para lo cuál se deberá requerir de las necesidades, emociones y valores humanos.

La motivación apropiada asegurará la energía necesaria para culminar con los obstáculos.

Se deberán satisfacer las necesidades humanas de éxito, sentimiento de comunidad, aprecio y autoestima, vincular la visión de la organización con los valores de los recursos humanos.

Los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, lo que permite que la gente se comprometa y el trabajo se convierta en algo motivador por sí mismo.

El cambio podrá producirse, cuando en la organización exista compromiso con éste.

"Las organizaciones tienen que convertirse en organizaciones que aprenden, siendo receptivas a los cambios del entorno, y capaces de adaptarse continuamente a los mismos".[7]

Conclusión:

Lo que debemos tener en claro en primera instancia es la definición de nuestro negocio.

En una segunda instancia se deberá buscar disminuir la brecha entre lo que es nuestro negocio en la actualidad y lo

[7] JONSON–SCHOLES: " Dirección Estratégica".Prentice Hall 5º Edición.Madrid 2001. Pág. 442

que deseamos llegar a ser como compañía, analizando los cambios necesarios para la concreción de la Misión, Visión y estrategias planteadas.

Analizar dónde la organización puede encontrar diferenciación y/o alguna ventaja competitiva en relación a sus competidores

Realizar un análisis del entorno con relación a los cambios tecnológicos, en cuanto a la forma de competir, a los clientes, mercados que me obligaran a definir mi negocio principal, para lo cual será necesario romper con los viejos paradigmas arraigados que impidan pensar en forma diferente la realidad a la que estamos acostumbrados, cuestionar certezas sobre determinadas cuestiones que impiden el descubrimiento de "lo nuevo, lo no explorado.

El desafío de las empresas será la aceptación de los cambios, entendiendo las discontinuidades tecnológicas, los cambios en las preferencias de los clientes, los nuevos escenarios, lo cual posibilitará reinventar las estrategias del negocio de acuerdo a como se van produciendo los cambios en el contexto continuamente cambiante.

La innovación tiene que ver con la anticipación y adaptación en forma continua a las nuevas tendencias y las oportunidades emergentes

La innovación permitirá a la Empresa ser líder en el mercado obteniendo el reconocimiento por los aportes realizados.

Debemos ser concientes de la necesidad de anticiparnos y/o adaptarnos a los cambios en el contexto, tener codicia por las cosas nuevas, como dice Gary Hamel "...imaginar lo no imaginado..." de no hacerlo la supervivencia de la organización estará en peligro.

Apostar al conocimiento de nuestros recursos humanos como factor de diferenciación será lo que permita la supervivencia de la empresa.

Capítulo 21

RECURSOS INTELIGENTES

La Competitividad Empresaria en la Era del Conocimiento

Por Fernando Grosso

Es probable, que la mayor parte de la literatura empresaria producida en estos primeros años del milenio, concentre su desarrollo en los nuevos desafíos competitivos de la economía globalizada y las necesidades de reconversión que a partir de esta realidad enfrentan las empresas.

Es probable, también, que sea imprudente desviar este foco de atención, puesto que resulta imposible y, por cierto, sumamente peligroso permanecer ajeno a la profunda conmoción de los paradigmas que han regido la problemática de la gestión de las organizaciones durante la segunda mitad del siglo XX.

Los grandes colosos de la economía industrial, empresas como Visa, Coca Cola, IBM o AT&T han comprendido que su otrora incuestionable liderazgo recibe en forma permanente nuevas amenazas y quizás su propia supervivencia este relacionada con su capacidad para reconfigurarse de acuerdo a los imperativos de la nueva competencia.

La presión de nuevos y agresivos competidores, los crecientes niveles de exigencia del consumidor, la convergencia industrial y la incontrolable amenazas de procesos de sustitución tecnológica cada vez más vertiginosos, alteran sustancialmente el modelo tradicional de producción de valor económico.

Hoy como nunca, las posibilidades de una compañía de crear riqueza son directamente proporcionales, no al capital de que dispone, sino al número de ideas que desarrolla, al numero de

experiencias que comienza y su predisposición cultural para generar altos niveles de desempeño en la relación con sus clientes.

En la "nueva economía", el futuro será de las empresas que aprovechen a su favor la incertidumbre y el vértigo del cambio, descubriendo con anticipación las mejores oportunidades.

Un profundo reenfoque estratégico lleva a las empresas que buscan su fortalecer su competitividad frente a estas nuevas realidades a cambiar el foco del planeamiento, la programación y el control a la capacidad de interpretación, la innovación, la competencia y la organicidad.

Este marco competitivo, tiene un correlato preciso en el terreno del diseño y gestión de las organizaciones, a partir de lo que se denomina el desarrollo del "capital intelectual" de las empresas.

Siguiendo a Annie Brooking, utilizaremos esta expresión para hacer referencia a la "combinación de activos inmateriales que permite funcionar la empresa"[1] involucrando en la amplitud de esta idea cuestiones tales como:

- **Activos de Mercado**
  (Bienes inmateriales que guardan relación con el mercado: marcas, clientela y fidelidad, canales, contratos, etc.)
- **Activos de Propiedad Intelectual**
  (Know how, patentes, propiedad intelectual, secretos de fabricación, derechos de diseño)
- **Activos de Infraestructura**
  (Tecnologías, metodologías y procesos, cultura corporativa, organización, filosofía de gestión, etc.)
- **Activos Centrados en el Individuo**
  (capacidad creativa, conocimiento compartido, liderazgo, organización)

[1] BROOKING, Annie: EL CAPITAL INTELECTUAL – Paidós Empresa. Barcelona 1996

Si observamos esta clasificación y la, desde ya no taxativa, enumeración de los factores que la integran observaremos con claridad que todos ellos se construyen básicamente a partir de la sumatoria de los dos principales recursos con que cuentan las empresas: la GENTE y la TECNOLOGÍA.

Esta combinación de factores (gente+tecnología) y el producto derivado de ella, el capital intelectual representa una riqueza de valor incalculable que usualmente supera tres o cuatro veces el valor contable de los activos tangibles y lo más importante aún, cuentan con la infinita posibilidad de expandir en forma constante su desempeño, son los verdaderos RECURSOS INTELIGENTES de la organización moderna.

Los más reconocidos analistas de la evolución de la sociedad, las características del tiempo que vivimos y su proyección a las próximas décadas, coinciden en definir el cambio de los paradigmas empresarios de la sociedad capitalista como el desafío de acostumbrarse a vivir en un mundo intangible.

El análisis no es nuevo, ya hace algo más de dos décadas, Alvin Toffler anticipaba esta condición en su conocida metáfora de las "tres olas" de evolución de la humanidad:[2]

Cada época histórica de la humanidad, marco el advenimiento de una civilización construida en torno a una "tecnología dominante" asociada a un factor de riqueza que determinaba las relaciones de poder social.

Así, por ejemplo, en la denominada "primer ola", la combinación trabajo-tierra dio origen a un modelo de progreso económico basado en la economía agrícola que como la historia nos indica, tuvo su máximo apogeo en la edad media, bajo el imperio del feudalismo.

La introducción de la tecnología de la maquina de vapor y el reemplazo de los talleres por la factoría, dio origen a una "segunda ola", la clásica economía industrial que produjo el

[2] TOFFLER, Alvin: LA TERCERA OLA – Plaza & Janés. Barcelona 1980

desarrollo del capitalismo y encuentra su apogeo en la economía de la segunda postguerra.

Hoy, ya nadie pone en duda que estamos viviendo una "tercera ola", donde los avances tecnológicos han desplazado una vez más el eje del poder, constituyendo lo que denominamos la "economía del conocimiento", siendo en todo caso el centro de los análisis actuales, la medida en que esta transformación tecnológica será capaz de generar en plazos inusitadamente cortos una nueva realidad (¿La economía cuántica?)

El desarrollo de la inteligencia artificial, la ingeniería genética y la plena expansión de las comunicaciones, tecnologías dominantes de los próximos años, determinarán invariablemente la necesidad de una organización con una dinámica distinta, deviniendo en forma permanente del orden al caos y de éste a nuevos conceptos de ordenamiento, creando el espacio para el pleno desarrollo del hombre en un marco signado por la simplicidad, una fuerte raigambre en el valor social y la integridad.

Pero cualquiera sea la visión sobre la evolución del contexto y la incidencia que los avances tecnológicos generen en la configuración del mismo, es imposible pensar en la gestión empresaria sin pensar en el rol central que debe asignársele en ella al factor humano.

En un entorno turbulento y signado por lo imprevisible de los cambios, cada mejora de una compañía depende de la gente, cuando ésta decide hacer algo de manera diferente y mejor.

Esta concepción implica una profunda redefinición de las relaciones del trabajo en lo que Charles Handy[3] denomina la "metáfora del trabajador como inversor": El trabajador es visto como un socio más de la empresa, su inversión es el capital humano, traducido en compromiso, dedicación, capacidades,

[3] HANDY, Charles y Otros: REPENSANDO EL FUTURO – Edic. Norma – Buenos Aires 1999

un comportamiento esperado que, al igual que el accionista, espera un merecido rendimiento por la inversión realizada. Este retorno se mide a partir de las recompensas económicas recibidas, pero también, a través de oportunidades de desarrollo, reconocimiento y otras satisfacciones intrínsecas de su puesto de trabajo.

Esta nueva sociedad de responsabilidades mutuas entre la empresa y el trabajador define un marco compartido de exigencias en el que la empresa demanda (resultados, colaboración, aprendizaje, un sentido de urgencia), pero el trabajador también demanda: estar libre de preocupaciones y, fundamentalmente, LIBERTAD... Libertad para enfocarse, libertad para aprender, libertad para intentar cosas nuevas, asumir riesgos y, por supuesto, cometer errores!

Solamente así, es posible edificar un marco amplio de involucración y de aprovechamiento pleno de las capacidades humanas.

Una dirección estratégica de los recursos humanos que se sustente en esta concepción debe edificarse a partir de allí en una serie de simples principios que se constituyen en la columna vertebral de un modelo de desarrollo de "recursos inteligentes":

- La creación de valor a largo plazo debe enfocarse en la gente
- El *empowerment*, el trabajo en equipo, etc. no son fines en sí mismos, sino que son prácticas que deben tener una relación directa con la mejora del desempeño y, en consecuencia, con los resultados.
- La máxima involucración y compromiso se genera a partir de la creación de eficaces "adhesivos sociales", es decir mecanismos que creen vínculos entre la empresa y la gente más allá de lo laboral (uno de los grandes problemas de la empresa actual es poder retener a los individuos talentosos).

- La estrategia corporativa debe ser introducida a cada unidad identificando las contribuciones de valor que debe efectuar cada puesto de trabajo.
- En suma, el progreso de la organización depende de las competencias humanas y la medida en que ellas sean efectivamente aplicadas a la creación de valor para los distintos públicos de interés de la empresa.

Esta orientación puede sintetizarse cabalmente en el pensamiento de Pilar Jericó[4]: "pasar de la orientación al empleo, a la orientación a las destrezas; pasar de la orientación al individuo, a la orientación al equipo".

Esta organización requerida surge de la necesidad de alinear la estrategia con el recurso inteligente a partir de un diseño flexible y motivante que tenga por finalidad atraer, desarrollar y retener a los individuos talentosos para integrarlos en equipos de alto rendimiento.

Esta organización, debe ser experta en crear, adquirir y transmitir el conocimiento, equilibrando los beneficios de la tecnología con la innovación y haciendo de ello un patrimonio colectivo. La nueva organización debe crear TALENTO ORGANIZATIVO.[5]

La formación de equipos de alto rendimiento se produce cuando somos capaces de cultivar el aprendizaje como un valor compartido creando organizaciones inteligentes, constituidas por personas talentosas expertas en:

1. La resolución sistemática de problemas
2. Experimentación de nuevos enfoques
3. Aprovechamiento de las experiencias
4. Aprendizaje de las mejores prácticas de otras empresas
5. Transferencia rápida y efectiva del conocimiento

[4] JERICO, Pilar: GESTION DEL TALENTO – Prentice Hall – Madrid 2001
[5] JERICO, Pilar: Op.cit.

Desde esta premisa, una administración orientada hacia el máximo aprovechamiento del talento individual y colectivo, tiene por finalidad crear un valor distintivo para la compañía a partir de:

ESTRATEGIAS LABORALES, que contemplen:

- Habilidades requeridas por el negocio
- Habilidades requeridas para la gente
- Prioridades de los empleados

y PRACTICAS ADMINISTRATIVAS acordes en términos de:

- Reclutamiento
- Organización
- Recompensas
- Aprendizaje
- Desempeño

En este mismo terreno, es interesante (como forma de completar el marco conceptual que nos ocupa) citar a Thomas Stewart[6] quien define un horizonte inequívoco en términos de "practicas efectivas para la gestión del talento organizacional":

1. Crear una comunidad de intereses
2. Convertir la información en Inteligencia y ésta en capital intelectual
3. Utilizar las recompensas para respaldar, no para controlar
4. Crear valor a partir de un conocimiento colaborativo, conectivo y combinable
5. Anteponer siempre el valor de la innovación
6. Crear equipos basados en competencias
7. Animar a los empleados a reexaminar todo aquello que consideran como un hecho seguro
8. Empujar a los profesionales más allá de la "comodidad" de sus conocimientos técnicos

[6] STEWART, Thomas: LA NUEVA RIQUEZA DE LAS ORGANIZACIONES – Gránica. Buenos Aires 1998

Como toda postura de raíz esencialmente cultural, probablemente no nos brinde la totalidad de las respuestas que necesita nuestra empresa para mejorar su competitividad, pero indudablemente nos permitirá hacernos las mejores preguntas... un paso todavía mucho más importante, puesto que, como se dice habitualmente: no hay nada peor que una respuesta correcta a una pregunta equivocada.

¿Transferimos valor al conocimiento?

¿Generamos un conocimiento que sea significativo?

¿Dirigimos en forma efectiva a los profesionales del conocimiento?

¿Creamos una organización que fomente el conocimiento?

La gestión del conocimiento debe convertirse, a partir de las repuestas a estos interrogantes en un proceso central de la organización que contemple acciones concretas por parte de la dirección de la empresa en términos de:

a) Estimular la creación del conocimiento: incentivando a cada integrante de la organización a abrazar los valores de innovación y mejora continua
b) Explicitar el conocimiento implícito: fomentando la vocación de cada individuo para compartir la información y su talento individual
c) Facilitar la integración: impulsando el trabajo en equipo y el desarrollo de una modelo de gerencia participativa que dirija a dichos equipos hacia el éxito
d) Gestionar el conocimiento explícito: utilizando el patrimonio intelectual para crear diferenciación y ventajas competitivas sostenibles

Este proceso básico de administración del conocimiento debe implementarse desde una perspectiva estratégica amplia que contemple:

- Las capacidades centrales a desarrollar por la empresa
- Los cambios culturales a impulsar para la implementación
- El perfil de la gerencia y la conducción del proceso

Las capacidades centrales a desarrollar por la empresa pueden sintetizarse a partir de las interrelaciones entre las principales dimensiones que constituyen el fenómeno empresario: El mercado y las estrategias (realidad competitiva), los conocimientos y sistemas (la forma de hacer las cosas), las estructuras y los procesos (la organización del trabajo) y las personas y la motivación (el motor impulsor).

La empresa crea valor económico en la medida en que sus estrategias respondan en forma eficaz a las necesidades del mercado, pero esto solamente es posible si los conocimientos y los sistemas que la empresa posee (su know how) le permite anticiparse a los acontecimientos y desarrollar una actitud proactiva frente a sus competidores. Esta es la primera capacidad a desarrollar por la organización.

A su vez, su estructura y sus procesos deben permitirle contar con la eficiencia necesaria para adaptarse en forma contingente a las reacciones de los competidores y los imprevistos generados por los estados de naturaleza. Esta es la capacidad de respuesta, la eficiencia competitiva que representa el segundo pilar del modelo.

La conjunción productiva de conocimientos y sistemas y estructuras y procesos, permite a la empresa generar propuestas de valor efectivas respecto de los requerimientos del mercado. Esta es la capacidad para producir y generar atributos de calidad y servicio sobre los que la empresa consolida su posicionamiento.

El eje de articulación de estos elementos (y el origen de nuevas capacidades) esta dado por la gente y la motivación (el impulso hacia el logro) lo que en relación al mercado y las estrategias manifiesta la capacidad de la empresa para mantenerse vigente (capacidad para perdurar) mediante actos creativos que acrecienten los conocimientos y mejoren los sistemas y una capacidad permanentemente sostenida en una estructura

dinámica y procesos integrados que capitalice en forma productiva las experiencias adquiridas (capacidad de aprendizaje).

La medida en que la empresa pueda perfeccionar estas capacidades determinará la medida justa en que la organización puede ser más competitiva.

Más allá de las definiciones conceptuales que puedan adoptarse en el terreno del modelo definido, es evidente que su implementación no será viable (al menos en la organización "tradicional") de no mediar un profundo cambio cultural que genere un sólido compromiso de los empleados en torno a los valores de innovación, calidad, servicio y aprendizaje continuo.

Los factores fundamentales de este cambio se sustentan en la impulsión continua y sistemática por parte de la dirección de valores que movilicen la masa crítica requerida:[7]

- **Comprensión común** de las metas y prioridades de la organización
- **Compromiso** basado en el trabajo y recompensas significativas
- **Expectativas** claras para la contribución individual y del grupo
- **Capacidades** construidas mediante retroalimentación y aprendizaje

Es evidente, que este proceso de cambio organizacional depende de un impulso inequívoco por parte de los distintos niveles claves de la dirección de la empresa y allí es donde normalmente las organizaciones tradicionales enfrentan las mayores dificultades: las limitaciones que surgen de los ejecutivos para llevar adelante un modelo participativo de gerencia.

Esta afirmación no debe sorprendernos: nuestras organizaciones no tienen práctica de formación de líderes

[7] GROSSO, Fernando: POLÍTICA Y DESARROLLO EMPRESARIO – Dunken. Buenos Aires 1998

organizacionales y los procesos de conducción se limitan la mayor parte de las veces a procesos formales más vinculados al establecimiento de metas (muchas veces desfasadas de la realidad) y respuestas "técnicas" del tipo de las que nos tienen acostumbrados la mayoría de los "eficientes profesionales" de la gerencia forjados durante el imperio de la cultura *yuppie* de los años '80.

Peter Drucker, el mítico *gurú* del management, plantea este problema como meridiana simpleza: "Las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas: los altos mandos están más concentrados en hacer políticas, normas y procedimientos que en crear la visión"[8]

La postura centralista y poco participativa de los gerentes tradicionales se constituye en el "antiliderazgo" y en el perjuicio más grande que recibe la organización al momento de la búsqueda del desarrollo de su gente y la acumulación de capital intelectual.

La gente con inquietudes se desmotiva y termina "quebrándose" y adoptando una postura conformista o sencillamente parte en búsqueda de nuevos horizontes. Sobre este último punto, ya hemos advertido en párrafos anteriores acerca del desafío creciente que representa para las organizaciones poder retener a sus individuos talentosos (los mediocres siempre se quedan) que como plantea Tom Peters[9]: "no se van de las empresas, se van de los jefes".

La secuencia es elemental:

La tecnología estandariza los productos básicos y su funcionalidad, las empresas compiten a partir de propuestas de valor de mayor amplitud...

[8] DRUCKER, Peter: LOS DESAFIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL S. XXI – Sudamericana. Buenos Aires 1998

[9] PETERS, Tom: EL CIRCULO DE LA INNOVACIÓN – Atlántida. Buenos Aires 1994

Estas propuestas de alto valor añadido se generan a partir de la innovación, los desempeños superiores en calidad y el servicio...

La innovación, la calidad y el servicio no se "fabrican", se desarrollan a partir de la acción humana...

La gente se constituye así en un capital intangible de la empresa, que junto con la tecnología se constituyen en sus recursos inteligentes...

Los recursos inteligentes de la empresa se incorporan a su patrimonio, se expanden y adquieren valor competitivo en la medida en que la organización es capaz de desarrollar una ajustada gestión del talento individual y colectivo...

La gestión del talento organizacional requiere de una organización concebida y diseñada para administrar el conocimiento y generar capacidades a partir de la perspectiva estratégica que se tenga sobre este proceso...

La viabilidad de implementación de un modelo de gestión del conocimiento está condicionada por la construcción de una cultura organizacional dinámica y emprendedora propia de una organización orientada hacia el aprendizaje...

El cambio cultural de la organización tradicional a una organización e la era del conocimiento requiere de un firme compromiso directivo y una sólida estructura gerencial sustentada en un genuino liderazgo...

El desarrollo del capital intelectual de la empresa surge así como una transacción entre los requerimientos de competitividad del contexto y el liderazgo de la gerencia.

En este modelo, la función directiva no es conservadora, sino que por el contrario está fuertemente orientada a desestabilizar la rutina (el liderazgo no es otra cosa que la permanente administración de los dilemas).

El líder directivo debe crear una visión y darle significado, debe ser protector de ideas y creador de principios, debe motivar e inspirar, cumpliendo eficazmente una extendida labor de *coaching* que promueva el permanente desarrollo de todos sus colaboradores.

En la organización centrada en el conocimiento, no alcanza con un único líder de corte "tribal" por extraordinarias que sean sus competencias y su carisma, la organización requiere de una pluralidad de líderes capaces de asumir la amplia variedad de roles que exige el proceso de cambio[10]

Cada nivel organizativo requiere de un perfil de liderazgo distinto:

- Deben existir LIDERES DE IDEAS, de visiones, de negocios que ejercen su conducción a partir de la filosofía corporativa
- Deben existir LIDERES DE RELACIONES, de personas, de clientes que ejercen su conducción a partir del trabajo en equipo
- Deben existir LIDERES DE OPERACIONES, de cosas, de métodos que ejercen la conducción a partir de su ejemplo cotidiano

La conjunción de este tramado de conducción genera un nuevo modelo organizacional que se aparte del concepto tradicional de jerarquía para constituir una configuración sustancialmente distinta en su esencia: la HETERARQUIA

La idea de la heterarquía, como principio de funcionamiento incorpora a la idea de la pluralidad de líderes, la rotatividad de los mismos: Cada persona desempeña en la empresa un triple rol:

- Uno determinado por su POSICIÓN, su ubicación en la línea de responsabilidades y sus competencias decisorias formales.
- Uno determinado por su PROFESIÓN, sus conocimientos, su talento y competencias particulares

[10] BENNIS, Warren: CONDUCIR GENTE ES TAN DIFÍCIL COMO ARREAR GATOS – Gránica. Buenos Aires 2001

- Uno determinado por el PROCESO en que interviene, su experiencia en torno al mismo y las redes de relaciones creadas

Cualquiera de estos roles puede aflorar en forma secuencial o simultánea en la relación con los otros componentes de la organización, así un técnico puede liderar en un momento determinado un equipo que requiere de su pericia y orientación, dejando su lugar al especialista en las relaciones con los clientes de ese proceso que podrá comprender mejor sus necesidades, en otro momento; o al supervisor formal en los procesos políticos que implican la interacción con otros sectores de la empresa.

La organización heterárquica representa un concepto superador de la falsa dicotomía centralización-descentralización creando condiciones que facilitan aún más los procesos de expansión del conocimiento colectivo.

Una pieza adicional en la creación de un nuevo modelo empresario y del fortalecimiento de sus capacidades competitivas, que viene a recuperar para el fenómeno organizacional la verdadera naturaleza de su creación, finalidad y supervivencia: su carácter esencialmente humano.

Capítulo 22

LA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Por Arturo Calvente

"Las semillas de las tendencias de cambio estructural son los embriones de una profunda proyección transgeneracional. Cada uno de nosotros, a través de nuestras acciones, hacemos al proceso de germinación y día tras día el árbol que finalmente crecerá dará frutos que alimentarán el futuro"

La relación entre el hombre y la tecnología ha sido y será tema de discusión y debate que seguramente no llegará a un destino firme pero invariablemente establece un hecho de facto que es ineludible: La tecnología esta entre nosotros para quedarse por un buen tiempo.

El enraizamiento tecnológico en la vida del hombre tiene, sin lugar a dudas, sus profetas y detractores pero debemos hacer un mayor esfuerzo para lograr comprender taxativamente el fin y los medios que utilizaremos para nuestra relación con ella.

Es obvio, que tanto el fin como los medios, no pueden estar plagados de dudas, irresponsabilidades, ignorancia y contradicciones, ya que, en el seno de este paradigma tecnológico se encuentra la semilla de su propia destrucción. Y esto no es algo menor, esto es algo sobre lo que debemos tomar conciencia para coincidir en el camino de la humanidad teniendo como aliado a la tecnología, ya que, el hecho de estar con un aliado de este tipo debe permitir una reciprocidad, un intercambio

dinámico que facilite fundamentalmente el desarrollo y prosperidad de la humanidad.

A pesar de ello este aliado tiene dos caras y las caras muchas veces se superponen para formar engendros que parecería no tuvieran explicación. En su famosa serie Cosmos, Carl Sagan, sostenía de forma casi repetitiva en varios de sus capítulos: "El hombre ha creado la tecnología, esta en él decidir cual será el destino que quiera darle a esta y a la humanidad, en sí el resultado es un problema de elección, o bien puede utilizarla para autodestruirse o bien puede utilizarla para llegar a las estrellas" Sagan, en su brillante concepción del mundo y del cosmos, estaba sorprendido que todavía no parecía haber respuesta para esta simple elección.

El contexto en el que Sagan hacia estas apreciaciones era bastante diferente al actual, principalmente debido a que en esa época el mundo estaba al borde de una guerra nuclear, que nadie quería pero que los propios países fomentaban sin parar, en una especie de carrera paranoica hacia la autodestrucción.

Por otro lado, los avances tecnológicos, fomentaron la ciencia médica de forma espectacular, permitiendo a los científicos investigar, desarrollar y fomentar un bienestar general, erradicando muchas de las enfermedades que diezmaban poblaciones enteras. En este sentido, la tecnología se convertía en un aliado del hombre para fomentar su prosperidad.

Los avances radicales que se desarrollaron en las comunicaciones y tecnología informática permitieron importantes oportunidades para las organizaciones de negocios y la sociedad aunque en muchos casos no existen evaluaciones ciertas de las consecuencias al largo plazo de su utilización que muchas veces parece desmedida.

Por su parte otros creen que la tecnología es la principal causa de todos los problemas y así se convirtieron en sus más acérrimos detractores.

En los primeros años de la Revolución Industrial, de la que hablaremos luego, el movimiento Luddite de Inglaterra se dedicó a destruir las máquinas y las fábricas que sus miembros creían que estaban destruyendo su estilo de vida. Durante la Ilustración francesa, Jean Jaques Rousseau condujo un movimiento de retorno a la naturaleza. En la Inglaterra Victoriana, John Ruskin y William Morris trataron de promover un alejamiento similar de la tecnología industrial. Más recientemente, en la década de los sesenta, muchos jóvenes disidentes regresaron a formar granjas primitivas, para liberarse del yugo de la moderna tecnología. Encontraron apoyo filosófico en los escritos de Jacques Ellul, un místico francés que atribuía la mayor parte de las enfermedades comunes a la tecnología, a la cual consideraba como una de las manifestaciones del demonio.[1]

• • •

Como mencionamos con anterioridad no basta con darle un fin al avance tecnológico, sino que este fin debe ser imprescindiblemente complementado por una visión más amplia donde se contemplen fundamentalmente procesos, relaciones y contextos de aplicación.

La utilización de la tecnología debe estar acompañada de una importante acción subyacente que estimule constantemente su efectiva y eficiente utilización. Con esto queremos decir que con la tecnología no podemos "aplicar recetas mágicas y únicas". Por eso insistimos, su utilización debe estar gobernada por una fuerte responsabilidad hacia los procesos, relaciones y los contextos de aplicación, evaluando consecuencias actuales y futuras, dejando semillas de oportunidades para próximas generaciones y a su vez permitir la supervivencia y evolución del ser Humano.

[1] Los ejemplos fueron extraídos del libro de Russel Ackoff (1997) "Planificación de la empresa del futuro" capitulo tres "concepto cambiante de la planeación" pag. 74:2, Editorial Limusa, México D.F

Por ejemplo, colocar computadoras en una escuela rural sería una desubicación si se tiene la idea de que la informática en forma espontánea traerá progreso. Es una emergente ignorancia que no podemos permitir. De esta forma no decimos que una escuela rural no deba tener acceso a computadoras, sino que seguramente las necesidades primarias de una escuela rural sean mucho mas profundas, tal vez necesiten tecnología de otra forma, como por ejemplo, la instalación de un sistema eléctrico, la implementación de una red cloacal o tal vez tecnología médica para un hospital, eso sin dejar de lado las necesidades básicas del contexto social.

Y es, justamente en este punto donde las prácticas del liderazgo toman forma para afrontar este dilema. La generación de nuevos líderes con ideas de pensamiento revolucionarias orientadas hacia el desarrollo sostenible es uno de los grandes desafíos de las gerencias y direcciones ya sea en las organizaciones de negocios como en los gobiernos nacionales.

La formación del líder será tan crucial en la creación de conciencia sobre los aspectos tecnológicos y humanos que tendrá en sus manos responsabilidades que son de extrema importancia, deberán gobernar un mundo de contradicciones y buscar el balance exacto entre las emociones, los sentimientos, las necesidades, los objetivos y la tecnología. Solo de esta forma se podrán generar organizaciones verdaderamente abiertas al aprendizaje que seguramente evolucionaran hacia nuevos modelos mucho más avanzados.

Por el contrario, si mantenemos una orientación hacia los resultados sumado a visiones egocéntricas, etnocéntricas y antropocéntricas estaremos fomentando la paranoia que se gestaba en la carrera armamentista. Si tan solo observamos las cifras de la UNESCO sobre las poblaciones mundiales (estas son verdaderamente alarmantes) están mostrando la clara crisis de percepción de la mayoría de los supuestos líderes de este mundo, se está clamando por una nueva generación de liderazgo.

• • •

La palabra tecnología parece estar envuelta en un halo de misterio. Preguntar sobre que es la tecnología es como preguntar a las personas de una organización cuales es la Visión de la misma, podemos tener tantas respuestas diferentes como personas haya en esa empresa.

Para poder iniciar nuestra travesía, definamos a grandes rasgos, que entendemos por tecnología.

"Tecnología. Estudio de los métodos y procedimientos técnicos relativos a una rama de la industria. || Conjunto de términos técnicos relativos a las ciencias, artes y oficios".

Diccionario Ilustrado de las Ciencias, Editorial Larousse, 1987, Libraire Larousse, París.

Esta definición clarifica lo "que es", el "como y para que" es una responsabilidad enteramente humana.

Para poder entrar en tema vamos a navegar un poco en la historia para buscar hechos significativos del "cómo" el hombre utilizó la tecnología a lo largo de su existencia.

Si bien existen infinidad de hechos significativos hemos seleccionado algunos de ellos que a nuestro entender son interesantes e ilustrativos. De esta manera identificamos tres hitos de extrema importancia:

- La revolución industrial, impulsada por la máquina de vapor y la industria textil.
- La segunda revolución industrial, impulsada por la energía eléctrica y el petróleo.
- La era digital, impulsada por la electrónica, la informática y las telecomunicaciones.

Orígenes y motivos

La relación de los pueblos con la tecnología tuvo diferentes matices a lo largo del tiempo. Estos matices estuvieron inundados de objetivos buenos y malos, ignorancia, indiferencia y progreso.

Viajemos en el tiempo al siglo IV a lo que ahora es Europa. Durante éste período una sombra se cernía sobre los territorios adyacentes al Imperio Romano. Los Hunos, guerreros nómades, estaban saqueando y destruyendo las poblaciones Eurasiáticas y así ampliando su imperio.

En su marea expansiva los antepasados de los Hunos, expulsados por la dinastía Chan, llegaron a las orillas del Danubio, entrada al mundo occidental, para iniciar su conquista sobre el Imperio Romano (en decadencia para esa época y dividido entre la parte oriental y occidental).

Explicar los hechos históricos no es el objetivo de este artículo, pero si ver cómo mas adelante el surgimiento del líder Huno Atila utilizó la tecnología para lograr sus propósitos conquistadores.

Los Hunos eran nómades y saqueadores de pueblos. Al adentrarse más y mas en Europa, era común que los pueblos se encuentren viviendo dentro de fortificaciones con fosas y estacas para impedir cualquier tipo de ataque del exterior debido a la gran cantidad de saqueos perpetuados por los pueblos Bárbaros de ésa época. Así fue que Atila utilizó una serie de estrategias y elementos para poder doblegar estas fortificaciones y dominar a los pueblos que en ellas vivían. Fue el primer líder guerrero en utilizar la tecnología de la época para enfrentar fortificaciones con éxito, y así fue como amplió el imperio Huno más allá de las fronteras Eurasiáticas.[2]

De esta forma el Atila utilizó la tecnología disponible en ese momento para acometer su objetivo de expansión y dominación. En este sentido utilizó la tecnología para la guerra, para la consecución de un objetivo claro: su visión de poder. Está claramente detallado por los historiadores que sin la ayuda de la tecnología disponible en esa época Atila jamás hubiera podido lograr su objetivo expansionista lo que se tradujo en una consecuencia que cambiaría la historia de los siguientes 600 años.

[2] El relato fue adaptado de la serie "Bárbaros: Los Hunos" difundida en History Channel en 2004. Es importante destacar que la tecnología utilizada en ese momento para la guerra era bastante primitiva y se basaba en la utilización de escaleras hechas de troncos, puentes "portables y plegables" para cruzar las fosas, versiones primitivas de "catapultas" para lanzar piedras, la invención del "arco compuesto" para lanzar flechas de forma rápida y efectiva a distancias cortas y largas, etc.

• • •

En su época, Alejandría era la ciudad mas grandiosa que el mundo occidental jamás había visto, gente de todas las naciones iban allí a aprender, comerciar y a vivir.

Una de las maravillas de Alejandría era su biblioteca, cientos de miles de escritos y lugar de reunión de eruditos y científicos de la época, era considerado el edén de la ciencia y el pensamiento. Allí se gestaban las semillas del mundo moderno, pero, asombrosamente, esas semillas nunca echaron raíces, no fue hasta la época de Nicolás Copérnico y sus contemporáneos que redescubrieron lo que allí se había hecho. Pero...que fue lo que sucedió?

Lo que se conoce de la mítica biblioteca y de sus registros históricos es algo sorprendente. No se encontraron datos algunos en la historia de esa biblioteca que indique que los ilustres eruditos y científicos que trabajaban allí hayan criticado y reformulado seriamente algunas de las ideas políticas, religiosas o económicas de la sociedad en que vivían.

Dentro de un círculo cerrado, la existencia de las estrellas era cuestionada, sin embargo la existencia de la esclavitud no lo fue.

La ciencia y el conocimiento en general eran el terreno de unos cuantos privilegiados, la vasta población de esta ciudad no tenía la mas remota idea de los grandes descubrimientos que se realizaban dentro de este recinto. El progreso alcanzado en esa biblioteca beneficiaba muy poco a la sociedad, la ciencia no formaba parte de sus vidas, todos los descubrimientos, por ejemplo, en mecánica y tecnología avanzada, eran utilizados para el perfeccionamiento de ciertas herramientas o simplemente para diversión de los reyes.

Parecía como que los científicos nunca comprendieron el enorme potencial de las máquinas para liberar al pueblo del trabajo arduo y repetitivo. Los logros intelectuales tenían poca aplicación práctica en la sociedad y por lo tanto ésta quedo olvidada en un mar de misticismo, temor e ignorancia.

Así fue que mientras pasaron los años y en un período de revoluciones la biblioteca fue incendiada pero no hubo nadie que lo impidiera.[3]

Como vemos, la falta de visión de los científicos de la época en darle una aplicación práctica a todos sus descubrimientos tecnológicos llevó a una de las mas grandes pérdidas de conocimiento que tuvo la historia del hombre. Su desaparición significó la pérdida de aproximadamente el 80% de la ciencia y la civilización griegas, además de legados importantísimos de culturas asiáticas y africanas, lo cual se tradujo en el estancamiento del progreso científico durante más de cuatrocientos años.

Más tarde, la aplicación de la tecnología tendría su oportunidad en la revolución industrial, también con sus reveses.

Con estos dos simples relatos vemos que la relación entre el hombre y la tecnología siempre condujo a diversas situaciones, en algunos casos por no darle importancia fomento la ignorancia, en otros por utilizarla con fines bélicos fomentó la dominación. Lo más sorprendente, que cada uno de estos he-

[3] El relato fue extraído de la serie Cosmos de Carl Sagan capitulo XIII "Quien habla en nombre de la Tierra?". Es importante destacar que con respecto a la historia de la biblioteca de Alejandría existen tres líneas de investigación cada una con sus sólidos fundamentos. Una es la correspondiente a que ésta fue incendiada por los turcos comandados por Omar. La segunda contradice a la anterior sostendiendo que existen fuertes evidencias para identificar que Omar no fue quien incendió la biblioteca ya qua cuando el llegó a esos lugares la biblioteca ya estaba saqueada, y la tercera línea sostiene que fueron los propios cristianos quienes incendiaron la biblioteca debido a que la consideraban un lugar de "ritos paganos". Independientemente de cual sea la verdadera realidad, el hecho importante que queremos destacar es que ninguno de los grandes descubrimientos de esa época fueron aplicados a la sociedad tanto para evitar el trabajo tedioso como para iluminar su mente con ciencia.

chos fueron el disparador de enormes tendencias de cambio estructural que cambiaron el curso de la humanidad.

Pero eso no fue todo, es tan sólo un ápice de lo que vendría. La Revolución Industrial se estaba gestando. Y eso, lo cambió todo.

La aparición de la máquina y su impacto máximo: La Revolución Industrial

Uno de los principales disparadores de la revolución industrial fue la industria textil, en esos momentos Inglaterra era un extraordinario productor de algodón y la utilización de la máquina para los procesos textiles fue el inicio concreto de la era de la máquina.

Lo interesante de la revolución de la maquinaria industrial fue el enorme impacto que tuvo sobre la sociedad, la economía y los valores de las personas (impacto de continuidad colateral). Para bien o para mal, este hecho fue un punto de inflexión inevitable en la vida del hombre sobre la tierra. Los efectos a largo plazo de esta Era fueron determinantes.

Para poder visualizar todas estas cadenas de continuidad serial y colateral iremos haciendo una travesía por éstas.

Una de las cosas que fomentó este nuevo tipo de tendencia fue la clasificación de las naciones en "Potencias Industriales" y "Potencias no Industriales" lo que luego derivaría en los conceptos de desarrollo y subdesarrollo. Al hablar de "Potencia" se hace referencia a que hay naciones, que por sobre todos los demás países, controlan o dominan el mercado y de alguna manera influye en las economías de los demás países que se encuentran en su ámbito de acción.

Asimismo, el increíble aumento de la demanda de productos provocó que se tengan que utilizar mas recursos y nuevos métodos que permitan sostener la producción (en esos momentos puramente artesanal).

La "demanda insatisfecha" de la sociedad era insostenible desde todos los puntos de vista sin algún procedimiento o herramienta que permitiera una producción en serie y para las masas. Los artesanos ya no daban abasto con las nuevas necesidades de producción por lo que se hacía indispensable un cambio profundo. Y aquí hay un quiebre importante.

Bajo estas condiciones el artesano se convertía en una figura costosa, lenta y dado que sus capacidades se transmitían de forma oral a través de aprendices durante periodos de tiempo largo, esto no promovía para nada la enorme aceleración en los procesos que era requerida. Por lo tanto crece la necesidad de buscar herramientas que permitan realizar el trabajo en forma más rápida y sin tanta necesidad del artesano calificado...

Las primeras máquinas fueron la respuesta natural del hombre para poder dar soporte a las nuevas demandas del mercado y a partir de aquí se genera un cambio importantísimo en la historia de la humanidad y el comercio.

Estas máquinas comenzaron a proliferar de forma insospechada y eso motivó a la generación de nuevas industrias y por supuesto el desarrollo de más y mejores máquinas. A su vez la creación de nueva maquinaria estaba fomentada por los propios industriales que ofrecían "recompensas monetarias" para los mejores diseños.

El régimen fabril fue, prácticamente, el comienzo del uso de tecnología aplicada a la producción masiva, éste era su objetivo principal. Pero como identificamos con anterioridad las consecuencias colaterales de esta tendencia serían de una magnitud nunca antes vista, emergían como un cambio social de suma importancia que luego se vería agravado.

Como hechos fundamentales podemos identificar que comienza la interacción hombre-máquina, el obrero o empleado cierra su ámbito de acción a la operación exclusiva de una máquina con lo cual se comienza a fomentar la especialización

y de esta forma se le va dando muerte a la actividad artesanal. Recordemos que en ese momento el crecimiento estaba fomentado principalmente por la demanda insatisfecha de productos textiles, el expansionismo natural que impulsaban las potencias mercantiles y la enorme latencia en la producción artesanal.

Este nuevo tipo de trabajo, sumado a jornadas laborales que en algunos casos llegaban a las 16hs, modificaron la calidad del vida del trabajador lo que se trasladó a un empeoramiento de la salud por la aparición de enfermedades crónicas debido al trabajo agotador y repetitivo, esto llevo al aumento de los accidentes de trabajo y por ende las cesantías. A su vez la sensación de explotación del trabajador inicia una relación de tensión entre empleado-patrón. Esto sumado a que las presiones sociales y económicas de la época obligan al trabajador a tener mayores necesidades por lo que se ve mas interesado en mantener su nivel de vida y aceptar las condiciones reinantes.

La alteración del trabajo imperante se ve aún mas fomentado por la utilización de nuevas fuentes energéticas. Esta "nueva" energía permite la realización del trabajo de una forma completamente diferente, otorgándole mayor potencia, permite el desarrollo de máquinas con ampliadas capacidades, de ahí que *"El vapor sería la gran fuerza motriz del siglo XVIII"*.[4]

Por lo tanto la incorporación de éste sistema de energía en la máquina provocó que la demanda de mano de obra sea inferior, primero porque estas máquinas podían hacer varios trabajos simultáneamente, más rápido y por mucho mas tiempo,....ya no se necesitaba la fuerza del hombre si esta podía provenir de una máquina.

[4] Antes del vapor la mayor parte de la energía provenía de la fuerza del hombre o de los animales, y por lo tanto estaba limitada, tanto desde el punto de vista de potencia como de uso, ya que, el ser humano necesita del descanso para poder recuperar su energía. Mientras que la máquina necesita reaprovisionamiento de combustible y mantenimiento, que la hace funcionar por un tiempo mucho mas largo y más rápido.

Hasta el momento podemos ver que los cambios en el estilo de vida se vieron profundamente modificados con relación al trabajo artesanal ó el trabajo agrícola. Los factores críticos de cambio para la industria y el comercio que se produjeron por la utilización de la máquina hasta esos momentos llevaron a mejoras operativas muy significativas en lo que respecta a la reducción de tiempos y personal. A su vez se fomentó el transporte lo que permitía llevar más mercaderías cada vez más lejos y más rápido por lo tanto permitió descubrir nuevos mercados Por su parte, el antes mencionado incremento de medios de transportes permitió recorrer mayores distancias, tal vez para la búsqueda de nuevos empleos, lo que provocaba profundos movimientos demográficos.

Los nuevos inventos llevaron a la "Segunda Revolución Industrial"

La continuidad serial llevó a un momento denominado Nueva Revolución Industrial o Segunda Revolución Industrial, caracterizado por el impulso de un nuevo sistema de energía: la electricidad, que lentamente reemplazaría las máquinas de vapor. Una de las características más interesantes e impactantes que produjo este nuevo sistema de energía fue la aplicación de la tecnología a todos los aspectos de la existencia humana.

Al inventarse la dínamo, máquina que permitió transformar el movimiento mecánico en corriente eléctrica y éste en movimiento, hizo surgir muchas nuevas cosas, por ejemplo en 1879, el tranvía eléctrico y en 1895 la locomotora eléctrica, también las comunicaciones gracias al telégrafo y al teléfono.

En 1879, Thomas Alva Edison desarrolló el más revolucionario de todos los inventos, la bombilla eléctrica, que rápidamente desplazó a las demás fuentes de luz principalmente diseñadas con aceites de benzina.

El segundo cambio revolucionario consistió en la utilización de los derivados del petróleo. En un comienzo, éste era considerado una curiosidad. Conocido con el nombre de aceite de la India o aceite de Séneca, se vendía en Estados Unidos por sus propiedades medicinales. Era muy escaso hasta que, en 1859, Edwin Drake perforó el primer pozo cerca de Titusville, en Pennsylvania.

Una nueva ola de inventos especialmente en los medios de transporte llevó al desarrollo de la máquina de combustión interna, el automóvil y posteriormente de la magnífica invención de los hermanos Wright se desarrolló el primer aeroplano.

Todo este adelanto tecnológico provocó una serie de cambios en la industria y trajo aparejado el trabajo especializado. La maquinaria automática estimuló la producción en serie y el volumen de mercaderías industrializadas se multiplicó con el uso de la banda transportadora. La producción en serie hizo posible que se fabricara un número indefinido de ejemplares de un mismo artículo en forma ininterrumpida, y que la producción se regulara no de acuerdo con la demanda, sino a lo que era capaz de hacer la máquina automática.

Entre los factores críticos de cambio para la sociedad y al ser humano durante este período encontramos la especialización en una tarea simple y monótona que trajo aparejado nuevas afecciones fisiológicas, como la aparición del "estrés crónico", el empleador no tenía noción de los riesgos del trabajo y el peligro que podían incurrir la mala utilización de las máquinas en el organismo del hombre, así aparecieron las sorderas, mutilaciones, estados de shock y convulsiones como consecuencia del trabajo repetitivo. Era común que el empleado se duerma realizando su trabajo aburrido y esto provocaba más accidentes de trabajo. Estaban profundamente arraigadas las ideas de la máquina humana que trabajaba sin parar, sin necesidad de ir al baño o tomar algo caliente, no estaban contempladas esas necesidades. Además no existía horario laboral, un hombre podía estar trabajando por más de 12 horas sin parar y nadie tomaba cuenta de las implicancias. Esto provocaba trastornos familiares ya que el agotamiento producía des-

gaste emocional y falta de interés por los afectos. La subvaloración del ser humano y su posterior desmotivación llevaron a ver al hombre como un *"servidor de la máquina"*.

Posteriormente el hombre al sentirse explotado comienza a formar los sindicatos dentro del régimen fabril, es decir la propia cultura organizacional reacciona en contra de la falta de respeto al ser humano y sus derechos dentro del trabajo.

* * *

Cómo vemos muchas fueron las implicancias de las ansias incontroladas de la falta de atención al aspecto humano principalmente impulsados por la ambición y el egoísmo. Como resumen general y no menos importante observemos los resultados de la industrialización y mecanización desde una perspectiva social,

- Hasta comienzos del siglo XIX Europa era un continente agrícola, no preparado para afrontar una rápida industrialización, ni para enfrentarse a sus consecuencias negativas. En sí, los resultados de la industrialización precaria fueron bastante negativos desde el aspecto humano, no así para el comercio.
- Inseguridad: La mayoría de las fábricas eran insalubres e inseguras, sin ningún tipo de atención o precaución en la operación de las máquinas. Esto sumado a los bajos salarios que se ofrecían.
- Explotación del hombre: El exceso de horas de trabajo era moneda corriente, y se pretendía que el obrero "viva" dentro de la fábrica ó muy cercano a ella lo que originaba los barrios industriales.
- Violación de los derechos humanos: Niños obreros, explotación de la mujer, eran las principales cuestiones degenerativas de las fábricas.
- Baja calidad de vida: Viviendas miserables, calles sucias, enfermedades infecciosas, contagios por acumulación de gente, contaminación, intoxicaciones por falta de medidas ambientales.
- Reducción de la mano de obra: Cesantía.
- Además, las ciudades crecieron desordenadamente a fin de dar cabida a la gente que emigraba de los campos y se instalaba allí para trabajar en las fábricas, o en su defecto, en cualquier lado donde haya un lugar.
- La mayor parte de las calles no tenían pavimento y el agua y los alimentos eran escasos. Las viviendas se amontonaban en estrechos y malolientes callejones, y cada barrio era un basural. No fue extraño, entonces, que bajo tan tristes condiciones la tuberculosis y las epidemias hicieran estragos en barrios populares.
- Hombres, mujeres y niños trabajaban de 14 a 18 horas cada día, en locales insalubres y con escaso salario. Algunas fábricas empleaban niños huérfanos, menores de 14 años.

Todos estos resultados llevaron a una reconsideración de muchos aspectos sobre el trabajo que indefectiblemente eran necesarios para cuidar la calidad de vida de las personas y de la sociedad en su conjunto, muchos aspectos fueron lentamente modificándose pero otros se mantuvieron incluso hasta nuestros días.

La nueva Revolución: La "Era Digital"

Desde la década del 40, con la aparición de los primeros computadores principalmente destinados a la utilización militar, se inició casi inconscientemente una nueva tendencia de cambio estructural tan profunda como lo fue la revolución industrial hace 200 años.

La necesidad del procesamiento de datos a gran escala para determinados objetivos bélicos desarrolló la informática de una manera increíblemente vertiginosa. Ya comenzada la se-

gunda guerra mundial las computadoras existentes eran electromecánicas y de a poco se fueron haciendo extremadamente lentas para el procesamiento de datos y especialmente para el entrenamiento militar. Una de las innovaciones más importantes de este período fue la utilización de una nueva y desconocida tecnología denominada "Tecnología Digital". Fueron varios los pioneros de esta tecnología como ser John Von Neuman, John Mauchley, Presper Eckert, entre otros.

Uno de los pioneros en el desarrollo de esta nueva forma de procesamiento durante la época de la posguerra, entrando ya en las primeras etapas de la guerra fría, fue Jay Forrester al cual se le encomendó la tarea de desarrollar una nueva forma de permitir la simulación de combates aéreos para el entrenamiento de pilotos debido a que con la tecnología disponible solo era posible realizar una máquina para hacer un solo tipo de simulación. Por lo que a Forrester se le solicitó que investigue la forma de hacer que una misma máquina pueda reprogramarse para lograr una diversidad de escenarios de combate en tiempo real.

Por lo que Forrester decidió finalmente investigar sobre una nueva forma de tecnología emergente, denominada en ese momento tecnología digital. Así fue que Forrester diseño una lógica reprogramable para la simulación de escenarios de combate y además incursionó en el desarrollo de un nuevo computador enteramente digital denominado Whirlwind I (Torbellino I) lo que mas tarde impulsaría a desarrollar uno de los mas grandes proyectos informáticos de todos los tiempos, debido a su enorme complejidad, que culminó con el diseño del sistema de detección de objetos en el espacio aéreo estadounidense, el proyecto "SAGE". A partir de aquí la evolución de la tecnología digital tuvo una escalada exponencial, sumado a una importante proyección hacia adelante con la aparición del transistor durante los años 1947/8.

Lentamente la computación digital se fue trasladando del ámbito militar hacia las agencias gubernamentales, los servicios meteorológicos ó las agencias de inteligencia y en su continuidad serial avanzó hacia las grandes corporaciones para luego introducirse finalmente en el ámbito común de nuestros hogares para la década del 80 con la introducción del computador personal de la mano de IBM y del sistema operativo DOS de la recientemente creada empresa Microsoft. Hoy por hoy la informática domina la mayor parte de nuestras actividades.

La era digital trajo consigo importantes avances en todos los ámbitos de las ciencias y especialmente en el terreno de las telecomunicaciones los cuales fueron increíblemente aprovechados por el comercio. Así como la máquina de vapor fue la fuerza motriz de la revolución industrial las telecomunicaciones y la informática serán la fuerza impulsora de la era digital.

Ya es evidente el increíble cambio que se esta gestando en la forma de hacer negocios. En un mundo virtualmente interconectado no parecen existir fronteras aparentes entre naciones lo que abre de forma abrupta nuevos mercados, nuevas personas, nuevos intereses y nuevos valores que son inherentes a esta revolución.

La globalización fue impulsada en gran parte por la industria informática y las telecomunicaciones y sigue avanzando sin tener un aparente final. De este modo en su paso audaz y vertiginoso se van sucediendo hechos de continuidad colateral que impulsan nuevas características en el ámbito social que van a ser determinantes para las generaciones venideras.

Uno de los "productos" más impactantes de la era digital sobre el comercio mundial fue el desarrollo de Internet. Lejos de ser una moda pasajera, Internet se verá en un futuro cercano no solo como una red de redes sino como el "mundo virtual" de los habitantes del ciberespacio. Los impredecibles cambios que provocará en la sociedad del futuro el desarrollo de Internet serán comparables con los profundos cambios en la sociedad que en su momento produjo la revolución industrial. La convergencia ya esta en marcha.

Así es, que en el año 2001, el Director General de la Organización Mundial del Comercio, Mike Moore, durante una conferencia en Ginebra enfatizaba de forma entusiasta: "Internet es algo maravilloso, quizás la principal fuerza de liberalización desde que se inventó la imprenta".

La increíble apertura y desburocratización que produjo en los negocios la utilización de Internet se traduce en lo que se conoce como "Pueden conseguirlo todo". Si bien Internet todavía está creciendo será sin lugar a dudas el estándar comercial de todas las empresas durante los siguientes 15 años.

Por otro lado, y de la mano de Internet se gesta el imparable avance en las telecomunicaciones y especialmente en la telefonía (en todos sus tipos) lo cual interconecta cada vez mas a las personas en todo el mundo.

A esta altura podemos decir que los tres factores más importantes que hoy por hoy revolucionan nuestras formas de vida son: el email, la telefonía e Internet.

A su vez la cara triunfadora de ésta era, Bill Gates, sostiene que las empresas triunfadoras del próximo decenio serán las que utilicen los medios digitales para reinventar su propio funcionamiento.

La Era Digital y el ámbito social: la continuidad colateral (consecuencias)

Pero a pesar de todos estos felices avances esta nueva tecnología sigue tendiendo dos caras. El profundo impacto de la incorporación de las TIC´s en la vida cotidiana se esta haciendo un trabajo duro que deja mucha gente atrás que prácticamente quedan excluidas del sistema, y con esto debemos tener cuidado.

Al mismo tiempo que Mike Moore se maravillaba de Internet tambien citaba: "Internet puede convertirse en la principal fuerza unificadora, al hacer que el conocimiento, base de todo

progreso, quede al alcance de todos. Pero la velocidad con la que la revolución electrónica se expande en el mundo rico crea paralelamente el peligro de una marginalización todavía mayor en los pobres".[5]

Por otro lado el vertiginoso avance de la era digital produce nuevas fracturas en el ámbito social y cambios tan abruptos y continuos que son difíciles de seguir, asi es que Alvin Toffler sostiene que puede ocurrir que una persona no responda en absoluto al cambio a su alrededor o que no lo haga con la suficiente celeridad condicionando de esa forma toda su existencia. Toffler denomina a esta incapacidad para responder el "Shock del Futuro".[6]

Este "Shock" es un aspecto inquietante de la era digital que abre una enorme brecha generacional entre generaciones cercanas. Esta brecha, difícil de acortar, es el principal impulsor de los problemas de rechazo hacia las TIC´s por parte de las personas porque simplemente no se pueden adaptar al enorme volumen de cambios que se producen y por lo tanto van quedando rezagados. Esta brecha además distorsiona los valores sobre las personas y aculturiza hacia un nuevo orden general que es el propio desorden y complejidad de las situaciones.

Por su parte Nicholas Negroponte menciona a los "sin techo" (homeless) de la era digital, sostiene que: "La mayoría de los adultos son sin techo digitales. Por regla general, son personas cultas y con medios económicos, con más de 38 años y se muestran escépticos ante la perspectiva de pasarse a lo digital. Después de todo, ellos argumentan que se las han arreglado muy bien sin las computadoras así que porque deberíamos empezar ahora".[7]

[5] Las citas de Mike Moore fueron extraídas de un artículo escrito por él mismo "El comercio en la era digital" Ginebra, martes 17 de Julio de 2001.

[6] La cita fue extraída del libro de Russel Ackoff (1997) "Planificación de la empresa del futuro" capitulo uno "concepto cambiante del mundo" pag. 16, Editorial Limusa, México D.F

[7] Nicholas Negroponte es el autor del best–seller "El mundo digital", director del prestigioso MediaLab del MIT y jefe de opinión de la revista "Wired".

Además Negroponte enfatiza, "Pero las cosas han cambiado. En la actualidad no ser digital es una nueva forma de analfabetismo. Si usted es uno de estos adultos convencidos que la revolución digital es una moda pasajera, prepárese a privarse de muchas cosas en la vida...".

En la comunidad económica europea. Otro aspecto importante es el de la convergencia ya que es un fenómeno que va mas allá de las consideraciones puramente económicas . Las nuevas tecnologías y en particular el uso cada vez mas generalizado de las redes digitales afectarán al conjunto de la sociedad y a cada uno de los ciudadanos en otros aspectos importantes al facilitar el acceso a nuevos servicios y aplicaciones.[8]

Por su parte el informe del Gobierno de los Estados Unidos "Modeling the Digital Economy" expresa que esta convergencia ha sido diferente a la de los años 70 y comienzos de los 80 porque ahora las computadoras personales han permitido diseminar la información digitalizada combinando un sistema multipropósito de comunicaciones (email) con la información multimedia (en la web) en una sola plataforma disponible en los hogares y el trabajo.[8]

La era digital y la administración del conocimiento es otro de los aspectos interesantes, los términos economía basada en el conocimiento, economía digital, sociedad de la información, etc designa la sociedad del siglo XXI. Muy diferente de la sociedad industrial que prevaleció durante los dos últimos siglos en el mundo desarrollado. La nueva economía se basa en el intercambio de intangibles –ideas, datos, conocimiento, talentos– la economía industrial marcha hacia la economía de la información basada en el conocimiento.

En la nueva economía digital los activos clave de las organizaciones son los activos intelectuales y siguiendo a Peter Drucker "el conocimiento es el único recurso significativo hoy

[8] Extraido del artículo "La Era Digital" informe del CENIT (Centro de Investigaciones en IT) 2002.

en día". Las industrias que están en el centro de la economía tienen como negocio la producción y distribución de conocimiento e información, tal es caso de Microsoft.[8]

Como para cerrar, durante un seminario en Harvard sobre "Tecnología Digital" se insistía que Internet esta emergiendo como una estructura común para la información de la economía global. Se están creando nuevos valores y nuevos negocios, cambiando las instituciones, el derecho y las políticas publicas.[8]

El verdadero problema subyacente: La crisis en los procesos de razonamiento

Es evidente, después de hacer esta breve referencia, que la tecnología por sí sola no es ni buena ni mala. Simplemente es y existe. Por el momento no puede tomar la decisión de hacerle daño o no al hombre. Es responsabilidad del hombre y esta bajo su entera decisión la elección de lo que quiere hacer con ella y de ella. Es de suma importancia buscar el equilibrio justo entre necesidades propias, comunidad y generaciones futuras.

Ver la tecnología como un problema o como una solución para todo son dos visiones que deberíamos evitar.

Si la tecnología causa daño, no es por ella misma, ella es un medio para un fin, lo que es importante que observemos es la estructura subyacente, ver "mas allá" de lo que se puede ver y tocar, el trasfondo del suceso permite identificar cual es el verdadero productor de ese daño. Es como el problema del alcoholismo, si vemos al alcohol como la causa primaria de la adicción estamos viendo tan solo una parte del problema, la mas fácil de solucionar. Pero el trasfondo es mucho más profundo y complejo, es el hecho de determinar que tipo de conducta esta llevando a ese individuo a tomar la decisión de utilizar el alcohol como elemento paliativo (solución sintomática) de algo más profundo y severo (problema fundamental que

requiere una solución fundamental). Con la tecnología sucede algo similar tanto para los adictos como para los enemigos de ésta.

Así es que el futuro estará dominado por la relación entre el hombre y la tecnología y como siempre el resultado final estará en manos de nuestras propias decisiones y objetivos. Si no realizamos una profunda revisión de nuestros modos de percepción de la realidad y la complejidad subyacentes en los problemas de las sociedades y el mundo de hoy el camino va a ser muy difícil y doloroso, en la actualidad estamos viviendo en una "Crisis en los procesos de razonamiento" de la cual muy pocos tomaron conciencia, tal como expresa Edgar Morin:

"Hemos adquirido conocimientos sin precedentes sobre el mundo físico, biológico, psicológico y sociológico [...] y sin embargo, el error, la ignorancia y la ceguera progresan por todas partes, al mismo tiempo que nuestros conocimientos." además sostiene que "las amenazas mas graves que enfrenta la humanidad están ligadas al progreso ciego e incontrolado del conocimiento (armas termonucleares, manipulaciones de todo orden, desarreglos ecológicos, etc)" por último recalca "quisiera mostrar que esos errores, ignorancias, cegueras y peligros tienen un carácter común que resulta de un modo mutilante de organización del conocimiento, incapaz de reconocer y de aprehender la complejidad de lo real".[9]

Son muchos los autores (Gregory Bateson, Fritjof Capra, Mark Engel, Emmanuel Kant, Chris Argyris, Donald Schon, Humberto Maturana, etc, etc) que coinciden en la "Crisis de percepción y razonamiento" cada uno colocándole su propio rótulo pero identificando exactamente el mismo problema.

Los problemas del hoy en día ya no pueden solucionarse con un pensamiento unidimensional, la ultraespecialización y la

[9] Las citas bibliograficas corresponden a Edgard Morin (2004) 7ma reimpresión, "Pensamiento Complejo" parte I "La inteligencia ciega" pag. 27, Ed. Gedisa, Barcelona, España.

orientación a los resultados están en contraposición al modelo sistémico de la naturaleza y la vida, la próxima evolución epistemológica estará dirigida al desarrollo del pensamiento multidimensional y la orientación hacia los procesos, contextos y sus consecuencias al largo plazo. Esto es absolutamente necesario. La toma de conciencia es la puerta de entrada al aprendizaje, pero a su vez ésta concientización es un proceso lento y costoso ya que debemos, principalmente, entrar en competencia crítica con nuestros propios procesos de razonamiento para poder revisarlos, evaluarlos y eventualmente cambiar nuestras conductas para así llegar a un nuevo nivel de existencia.

Por su parte, la tecnología seguirá evolucionando y estará cada vez mas arraigada a nuestra vida, los avances esperados en la próxima década serán aún mayores, nuevas tecnologías requerirán nuevos valores y nuevas formas de pensar. Finalmente.... Una de las tantas preguntas que me queda en mente es: ¿nos estamos preparando seriamente para este nuevo desafío social, tecnológico y transgeneracional?

Capítulo 23

TECNOLOGIA, LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Por Fernando Grosso

La relación entre el hombre y la tecnología ha sido y será tema de un debate que seguramente no llegará a un destino firme pero invariablemente establece un hecho fáctico innegable: Los avances tecnológicos producidos durante las últimas décadas han generado transformaciones irreversibles para el conjunto de la sociedad.

Los avances radicales que se desarrollaron en las comunicaciones y tecnología informática permitieron importantes oportunidades para las organizaciones de negocios en particular, aunque en muchos casos no existen evaluaciones ciertas de las consecuencias al largo plazo de su utilización que muchas veces parece desmedida.

Desde una visión retrospectiva, es probable que muy pocas cosas nos asombren tanto como la profunda transformación que ha generado en la última década la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) al espacio laboral.

Redes de comunicación satelital, entornos virtuales de trabajo, foros *on line*, o apenas algo hoy tan común y difundido como un simple correo electrónico han sido, con distintos niveles de impacto, instrumentos que han significado un relevante salto cuantitativo y cualitativo en la productividad de la empresa.

Para cualquier empresa actualmente, la simple idea de la carencia de estas tecnologías produce hasta una cierta parálisis que se manifiesta no solamente en el plano operacional

sino inclusive en aspectos decisorios mucho más profundos directamente vinculados con la gestión del negocio.

¿Quién de nosotros no ha recibido alguna vez con un gesto irónico o un comentario teñido de sarcasmo expresiones tales como "se cayo el sistema" para explicarnos la casi imposibilidad de resolver cuestiones a veces tan simples que hacen que nos resulte incomprensible tanta ineficacia?

Pero no nos dejemos encerrar por la superficialidad de conclusiones tales como "la tecnología nos esclaviza" o "el hombre al servicio de la maquina", a las que tan afectas son muchos de quienes se enrolan en un nuevo discurso *new age* que ha comenzado a tomar predicamento en determinados círculos.

Es evidente que la "tecnofobia" de aquellos que rechazan sistemáticamente aún los más simples progresos, es tan nociva como la "tecnofilia" de quienes por momentos parecen creer que el mundo de los negocios no existía antes de la Internet.

El justo equilibrio que permita un adecuado aprovechamiento de las TIC junto a una eficaz gestión de las variables no tecnológicas presentes en todo entorno laboral se constituye en el camino a seguir por un *management* inteligente que potencie en forma permanente la competitividad de la organización.

Desde esta postura es que encaramos nuestro análisis: no nos interesa denostar malsanamente la utilización de determinadas herramientas tecnológicas, cuyos beneficios e impactos positivos son de una evidencia que no admite crítica, sino más bien advertir sobre algunos de sus impactos negativos y, fundamentalmente, los esfuerzos a realizar por la gerencia para minimizar los mismos.

Existen numerosos estudios sobre los beneficios que representa el uso de las nuevas TIC para las empresas y cualquier lector seguramente podría confeccionar una exhaustiva lista de dichas ventajas, pero ¿Seríamos igualmente eficaces para identificar las desventajas y sobre todo, poder neutralizar las mismas?

Uno de los aspectos más interesantes a evaluar desde este punto de vista es, sin dudas, el plano de las relaciones humanas dentro de los equipos de trabajo y derivados de ellas, cuestiones tales como la cohesión entre los distintos integrantes, la motivación, la efectividad de las comunicaciones internas y, por supuesto, la posibilidad de construir un liderazgo efectivo por parte de la gerencia.

Este tema cobra singular importancia toda vez que hoy día, la amplia mayoría de los especialistas en las disciplinas empresariales, coinciden en destacar la importancia crítica de la solidez cultural y desarrollo del capital humano como factor clave del crecimiento de la empresa.

En una reciente investigación realizada por nuestra Universidad, nos dedicamos a indagar acerca del sentir y el comportamiento de las personas que se desempeñan en entornos laborales dominados por las nuevas TIC, así como la particular visión de los gerentes y responsables de la conducción de equipos de trabajo de dichas organizaciones.

Relevando más de 150 empresas radicadas en la región metropolitana de distintos tamaños y ramas de actividad, nuestro equipo mantuvo discusiones en paneles con cerca de 800 trabajadores de distintas categorías y entrevistó a un número equivalente de gerentes de área y jefes de departamento.

Los resultados, no por esperados dejan de ser llamativos y movilizar algunas reflexiones: el 87% de las personas que ocupan puestos operativos reconocen que la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación le han permitido mejorar su desempeño y aumentar significativamente la productividad.

Sin embargo, a la vez un 68% manifiestan que en una buena medida su trabajo se ha despersonalizado, que ha aumentado su aislamiento y que en ocasiones se sienten "desmotivados por la falta de contacto humano".

Un 59% también manifiesta que se han debilitado las relaciones con sus jefes quienes cada vez pasan menos tiempo en contacto con su equipo y se dedican a "manejar casi todo a través de la pantalla".

Cuando les preguntamos sobre las consecuencias que visualizaban a partir de dicha situación al mirar sobre su entorno inmediato y cuales creían que debían ser las acciones del *management* para evitar las mismas, una amplísima mayoría de quienes decían sentirse afectados manifestaba sentir que "sus colegas se comprometían cada vez menos con el trabajo" y que "el grupo era cada vez menos unido".

Entre las múltiples propuestas que generaban los paneles sometidos a la discusión sobre esta problemática, la mayor parte de las mismas se orientaban a promover un mayor intercambio "cara a cara" con sus jefes, realizar una mayor cantidad de reuniones de equipo e inclusive aumentar significativamente las instancias de actividades "extralaborales" conjuntas.

En las entrevistas mantenidas con niveles gerenciales y de jefatura, si bien los porcentajes eran equivalentes en cuanto al reconocimiento de las ventajas del uso de las herramientas en cuestión, solamente el 31% de la muestra reconocía los impactos negativos en términos similares a los de sus subordinados.

Esta brecha no debería sorprendernos, a la luz de las evidentes debilidades de conducción que habitualmente presentan los mandos medios de las empresas locales, reconocidas a partir de numerosos estudios.

Cerca de la mitad de quienes reconocían los problemas asociaban su resolución a la posibilidad de impartir una más amplia capacitación a sus colaboradores, mientras que un 17% en cambio ponía por delante acciones derivadas de su propia actividad de liderazgo, más afines a las expectativas y demandas que recogíamos de los paneles de trabajadores.

Concentrarnos en ese particular 17% nos resultó especialmente movilizador y nos permitió descubrir algunas correlaciones interesantes para la reflexión:

- Todas las empresas a las que pertenecían dichos gerentes se caracterizaban por tener índices sumamente altos de satisfacción de sus clientes y ratios muy poco significativos de rotación de sus carteras
- Los niveles de ausentismo laboral eran mínimos y los niveles de productividad habían crecido sostenidamente durante los últimos tres años.
- Las empresas invertían un promedio de $ 872 anuales por empleado jerárquico (muy superior a la media de nuestro país por cierto) en capacitación gerencial.

Resulta curioso –aunque no tanto si analizamos la misma historia de la ciencia y la técnica a lo largo de las distintas civilizaciones– que el ser humano tenga una destructiva tendencia a confundir jerarquías de fines y medios y elevar a la sustancia cuestiones herramentales que se convierten en verdaderos mitos que quedan desnudos frente a la indagación crítica de la realidad.

Los avances generados en la comprensión de los modelos de aprendizaje organizacional desde el punto de vista sistémico, permiten una adaptación dinámica de las empresas a condiciones contextuales que se profundizan delimitando el campo teórico de las llamadas corrientes organicistas de la administración dentro de las cuales, aspectos tales como el liderazgo, el aprendizaje, la innovación y la gestión participativa se convierten en ejes de los modelos de gestión de las empresas más admiradas en distintos mercados.

El desarrollo de tecnologías aplicadas que permiten la mayor interconexión entre las personas y la creación de ámbitos de trabajo virtual dentro de la empresa ha generado en los últimos años importantes espacios de confluencia en el desarrollo de recursos inteligentes a partir de modelos de administración del conocimiento, que han permitido a muchas organizaciones de distintos contextos alcanzar el liderazgo competiti-

vo aún en sectores caracterizados por la presencia de tradicionales empresas líderes.

¡Que entrañables amigas de nuestras organizaciones pueden ser las nuevas tecnologías! Si no perdemos de vista su indispensable subordinación a los mecanismos esenciales de dirección de las personas y el rol central e insustituible de un genuino liderazgo gerencial en la conducción de los equipos de trabajo.

Las investigaciones realizadas demuestran con claridad que determinados problemas del comportamiento organizacional ya no pueden solucionarse con un pensamiento unidimensional. La ultraespecialización y la orientación a los resultados están en contraposición al modelo sistémico de la naturaleza y la vida, la próxima evolución epistemológica estará dirigida al desarrollo del pensamiento multidimensional y la orientación hacia los procesos integrados, sus contextos y sus consecuencias al largo plazo.

Queda demostrado, como emergente práctico de este planteo, que uno de los desafíos más elocuentes que presenta para las empresas la asimilación efectiva de las nuevas tecnologías en sus entornos laborales es la redefinición de los perfiles requeridos para sus cuadros gerenciales y los esfuerzos sistemáticos que puedan generarse para el desarrollo de los mismos.

Un somero inventario de competencias y habilidades gerenciales en relación al entorno, probadas como norma de accionar en las empresas líderes de nuestro medio, involucrará en consecuencia aspectos tales como:

- La capacidad para sostener una visión unificada del sentido de cada equipo de trabajo y el sentido de comunidad del mismo.
- La capacidad para enriquecer las relaciones entre los integrantes creando instancias que promuevan su cohesión en prácticas y valores

- La capacidad para rescatar al individuo del nuevo modelo de "encierro" tecnológico sosteniendo la motivación y alimentando la creación de vínculos.

Este marco de referencia, se constituye indudablemente en un imperativo tanto para las escuelas de negocios como para los departamentos de capacitación de las empresas, quienes deberán tomar cabal nota del impacto tecnológico sobre el comportamiento organizacional.

A partir de allí, la búsqueda referencial de un modelo formativo de cuadros gerenciales con condiciones para la búsqueda de la armonía que resuelva las tensiones de una de las más antiguas contradicciones de la humanidad: el hombre y la maquina, desde la perspectiva de los tiempos que corren.

Capítulo 24

VALUE BASED MANAGEMENT

Por Mariano Borysiuk

Introducción

A fin de recopilar herramientas cronológicas y especialmente para poder darle seguimiento a los hechos que marcan, condicionan y proyectan la vida de toda organización y a las personas que la integran, no podemos dejar de referirnos a la génesis de lo que se llama comúnmente "la Era de los Negocios".

Tras la Primera y Segunda Revolución Industrial, toda idea de negocio redundaba en el órgano vital de las fábricas –como lo eran las maquinarias– y más concretamente en el hecho de eficientizar todos y cada uno de los procesos productivos que se interrelacionaban entre sí.

Sin ánimo de omitir hechos trascendentes pero con el objeto de simplificar el espíritu de referencia que merece esta breve introducción, con el correr de los años, adentrándonos al siglo XX, la capacidad técnica y cognoscitiva de las personas fue "ganando terreno" por sobre el potencial mecánico de los factores fabriles, ponderando como variable crítica la especialización de los recursos humanos en determinadas materias.

En la figura de los máximos referentes de las empresas recaía el rol fundamental de gerenciar una mayor atomización de responsabilidades y tareas, en pos de ser eficaces en las labores que llevaba a cabo cada área; al mismo tiempo que ésos departamentos sencillamente debían "hacer sólo lo que se les pedía", en cierta manera.

Como sabemos, los imperios siempre se derrumban, y por ello no ha quedado exento el *imperio del aislamiento* que vivieron aquellas empresas; consecuentemente con el lógico entendimiento y compromiso por la interrelación entre todos y cada uno de los factores de este sistema que denominamos organización, surgen variables decididamente críticas para la gestión empresaria, que si bien habían sido utilizadas, no fueron consideradas verdaderamente importantes hasta entonces: liderazgo, conducción, comunicación, trabajo en equipo, participación, consenso, compromiso, entre otras.

Si bien el avance de la tecnología –por cierto, permanente y cada vez más dinámico– nos ofrece la oportunidad de optimizar herramientas de gestión y administración, evidentemente, todas las variables mencionadas en el párrafo previo responden a un mismo patrón, que es *el rol que cumplen las personas dentro de las organizaciones*, particularmente en lo que respecta a la generación de valor hacia adentro y fuera de las mismas.

Esto es lo que denominamos Value Based Management (Gestión Basada en el Valor), lo que implica fundamentalmente analizar, comprender y generar componentes netamente intangibles, traducidos en valores perceptivos, intuitivos, actitudinales, experimentales y emocionales de las personas.

El Paradigma de los Negocios

Si bien cualquier emprendimiento empresario "nace" de una idea de negocios, creada a partir de aspectos verdaderamente intuitivos y perceptivos de algunos individuos, el éxito de las organizaciones dependerá necesariamente de entender tanto su propia retro-alimentación –comunicando eficazmente la visión y misión empresaria, identificando y compartiendo lo que denominamos los valores nucleares, culturales y esenciales– como también la dinámica del contexto en el cual se desenvuelva.

Al margen de ello, y en el marco empresarial, generalmente decimos que toda organización persigue dos grandes objetivos: **la rentabilidad** de sus negocios **y la perdurabilidad** en el orden temporal, tanto respecto del emprendimiento empresario como de las utilidades mismas.

El primero de ellos, podría cumplirse en tanto podamos llevar a cabo una ordenada y eficaz gestión de las políticas funcionales de la empresa – producción, marketing, personal, finanzas – mientras que la sustentabilidad estará signada decididamente por las cualidades competitivas de la misma.

En estos términos, ser competitivos implica tener la capacidad de administrar los recursos intangibles de la organización, tales como:

- ✓ Liderazgo – marcando el horizonte estratégico, táctico y operativo que se planea seguir, alineando recursos, incentivando el espíritu de pertenencia a la organización, promoviendo la participación y el consenso en pos de un compromiso con los fines que se persigue.
- ✓ Capital humano e intelectual, lo que implica la búsqueda, desarrollo y retención de talentos.
- ✓ Comunicación Efectiva, como principal canal de procesamiento de información e interacción entre los distintos individuos que forman parte de la organización.
- ✓ Temporalidad, como instrumento crítico para detectar oportunidades y discernir permanentemente la importancia de hacer ó no hacer determinadas acciones.
- ✓ Creación de Valor, para cada uno de los stakeholders

Recordemos que la optimización de estos recursos no nos garantiza el éxito de nuestros negocios; pero necesariamente debemos promover su correcta administración e interacción (fig. 1) para trazar ese rumbo.

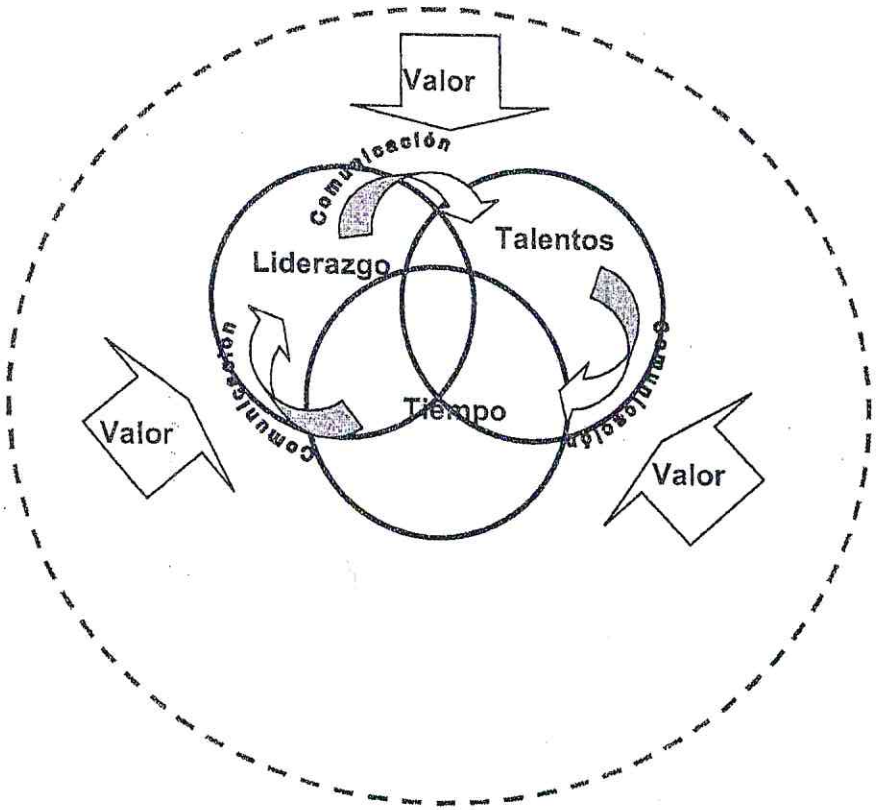


Fig. 1 - Interacción de las variables críticas de perdurabilidad.

No obstante, muchas empresas *aún* entienden que la política de "hacer negocios" implica sólo la maximización de las ganancias, pero verdaderamente descuidan los aspectos competitivos de sí mismas. Vayamos a un ejemplo para ser más gráficos.

Supongamos que dos compañías (A & B) se desenvuelven en el rubro de la gastronomía (restaurantes),

compiten por el mismo mercado–meta, tienen una similar configuración estructural, y luego del primer año, ambas obtuvieron la misma rentabilidad neta.

La empresa A, por su parte decide distribuir tales dividendos entre sus socios, mientras que la B ha optado por invertir en la compra de mesas y sillas en mayor cantidad y mejor calidad... francamente, a partir de entonces, cuál de las dos es más competitiva?, cuál de las dos se encuentra más propensa a obtener un mejor posicionamiento en ese mercado?...

De hecho, realizar negocios consiste precisamente en esto; evaluar alternativas competitivas, implica pensar, decidir, organizar, hacer y deshacer en función del negocio y de todas las variables que interactúan en torno al mismo. No sólo debemos planificarlo y ejecutarlo en términos económicos, sino – y en particular – como veremos posteriormente, potenciando la calidad del management de la empresa.

Podemos concluir entonces, que este "evaluar alternativas competitivas" sugiere sencillamente crear valor para los accionistas, para los directivos, para los verdaderos líderes de la organización, para los actuales y/o potenciales talentos, para los proveedores y por sobre todo (no por ser citado en última instancia, ha de ser menos relevante), para los clientes... en otras palabras, significa promover valor para cada uno de los "socios de negocios" que forman parte y asumen roles diversos dentro y fuera de la organización.

Fomentando la Creación de Valor

Al margen de haber delineado algunos conceptos que actualmente hacen a la gestión empresaria, siempre existió y existe una gran cuota de subjetividad en el análisis de las muchas variables que conforman los negocios; de hecho, con-

vengamos que ante la inestabilidad, complejidad y turbulencia que asedian a los mercados, los directivos de las empresas deben recurrir a sus principios intuitivos y perceptivos para vislumbrar los cambios que se producen ó puedan sucederse en los mismos.

Sólo de esta manera, podrían efectuarse determinados análisis prospectivos y su consecuentemente planificación, diagramación y programación de escenarios futuros de la gestión empresaria; y como ha de ser en el "ciclo de vida" de la organización, volveremos a describir nuevos horizontes, nuevos objetivos y nuevas estrategias de negocios en pos de seguir siendo competitivos y competentes en nuestro contexto.

No obstante ello, hasta el momento nos hemos referido a la creación de valor como factor indispensable para la consecución de aquellos objetivos que condicionan tal sustentabilidad; pero sería apropiado preguntarnos "a qué llamamos valor?"... ó "cuál es el concepto de valor en el ámbito de los negocios?".

En estos términos, definir valor sería decididamente imposible, precisamente porque no podríamos contemplar y medir la relatividad y subjetividad que estaría condicionando a determinada realidad – en tiempo y espacio – de cada negocio en particular. Pero sí podemos estar convencidos que, dependiendo de cada uno de los jugadores de esta partida (si se permite esta expresión referencial de los stakeholder´s que inciden en nuestra actividad), podremos explorar e identificar los factores que los movilizar y descubrir los patrones de sus percepciones de valor.

Esto nos exige, en primera instancia, diferenciarlos y posteriormente actuar en consecuencia, según:

Stakeholders

- **Clientes.** Fundamentalmente, pensar, planificar y actuar en función a las necesidades actuales, potenciales, manifiestas y latentes de *cada uno* de ellos. Cada cliente siente, percibe y se manifiesta de distinta forma en virtud a sus expectativas y experiencias; y por lo tanto, debemos individualizar los satisfactores para ser eficaces en la generación de valor.

Acorde a ello, debemos transmitir al personal que general ó remotamente se les presenta la oportunidad de relacionarse con ellos, que ese instante –segundos, quizás– sea probablemente el único momento en el cual podamos "vender" verdaderamente nuestra empresa, lo que hacemos y en especial lo que somos.

Muchas veces el crecimiento de nuestro negocio suele estar condicionado tanto por nuestras habilidades para atraer y retener clientes como también por nuestra capacidad de incrementar la frecuencia de compras de los mismos. Y he aquí una simple pregunta que determinará el resultado de nuestra gestión: por qué motivo/s nos elegirían a nosotros y no a nuestra competencia como proveedores de determinado producto ó servicio?, qué valor agregado entregamos habitualmente que hace a nuestros clientes verdaderos "apóstoles" de nuestro negocio?

Si bien permanentemente hablamos de satisfacer determinadas necesidades y de entregar lo que denominamos comúnmente "producto ampliado", el hecho de *crear valor* implica –como lo vimos oportunamente– ofrecer mucho más de lo que podemos prever y que, en muchas ocasiones, nosotros mismos llegamos a descubrir tales satisfactores en el preciso instante que nos encontramos en contacto con el cliente.

Como dijimos inicialmente, debemos pensar en función al cliente, ya que de alguna manera son los dueños de nuestro negocio... son quienes actuarán como verdaderos emperadores romanos al momento de elegirnos: vivirás ... ó morirás.

Talentos/Recursos Humanos. En este caso, si la organización toda adoptara como filosofía incentivar la participación, la generación de iniciativas, el espíritu creativo, la interacción de equipos de trabajo y el consenso como valor compartido de las ideas y tareas que se desarrollan, estaríamos garantizando escenarios de crecimiento tanto para la organización misma como para los individuos que la conforman.

Un empresario amigo solía decir: "si cada uno de nosotros contrata personas más *pequeñas* que uno, nos convertiremos un una empresa de enanos; si contratamos personas más *grandes*, en cambio, seremos una empresa de gigantes", entendiendo este mensaje en sentido amplio... y en particular promoviendo el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones.

Directivos. Ser reconocidos por su capacidad de liderazgo, de conducción de equipos de trabajo, de coaching permanente, de crear e influenciar a través de aquellos valores compartidos por distintas personas, e igualmente, el ser "acompañado" por su equipo de colaboradores en instancias adversas.

Accionistas/Inversores. Particularmente, quienes apuestan en la compañía –bajo estas condiciones– pretenden un retorno del capital invertido (en cuanto a aspectos netamente económico–financieros)... pero seamos claros, si el riesgo de determinada inversión se minimiza (por ejemplo, fundado en una eficaz gestión de la alta dirección) y adicionalmente contamos con iniciativas que sugieren cierta perdurabilidad de esa utilidad, qué restaría por hacer para "seducir capitales"?

Deberíamos mencionar otros tantos (en general, podríamos denominarlos *aliados estratégicos)*, pero en esencia estas "partes" son las que debemos evaluar cuidadosamente y en detalle

para contar con un "reporte introspectivo" de lo que en verdad somos... y a partir de entonces analizar cuán lejos ó cerca estamos del rumbo fijado al momento de iniciar nuestro emprendimiento.

¿Cómo evaluar la Gestión Basada en el Valor?

Tal como lo hemos planteado puede parecer sencilla la implementación de estas políticas de gestión; pero debemos ser cautelosos al momento de evaluar, planificar y ejecutar las mismas, en virtud que – por lo general – los errores más comunes se producen en la falta de comprensión de las necesidades de cada uno de nuestros stakeholder´s.

En consecuencia, tendremos que establecer determinados *Indicadores de Valor* para ir evaluando *permanentemente* la gestión de nuestra empresa, tales como:

Desempeño. La evaluación de desempeño como herramienta de gestión fue promovida por D. Pitchard en la década del ´50, y consistía en la fijación de objetivos y la posterior retroalimentación hacia los empleados de la empresa respecto de su consecución.

Según los estudios realizados luego de su implementación, se ha comprobado que este recurso incrementaba la productividad de cada individuo en virtud que cada uno debía enfocarse en el cumplimiento de las metas previamente establecidas, se le daba el feedback correspondiente con el propósito de mejorar su rendimiento.

Con la lógica "adaptación a nuestra realidad" (facilitando la participación del colaborador en la fijación de objetivos, posibles planes de acción y conviniendo lapsos de "revisión" de las pautas y metas previstas), esta herramienta ha de ser útil en la medida que se la considere y se adopte como *medio* para la mejora continua.

Ocasionalmente, y dependiendo de los roles y responsabilidades de cada área en particular de la organización, no siempre podríamos establecer metas estrictas (como por entonces), dado que precisamente en determinadas circunstancias resultaría dificultoso especificarles a nuestros colaboradores cómo deben crear valor (situaciones que se plantean a menudo en un Sector de Ventas/Departamento Comercial, Gerencias y mandos medios, Alta Dirección, etc.).

Motivación. A principios del siglo XX, en virtud de las hipótesis y experiencias manifiestas por Elton Mayo en su Escuela de Relaciones Humanas, capitalizadas, desarrolladas y fomentadas posteriormente por sus seguidores, se establecen determinadas teorías basadas en los aspectos motivacionales de las personas en virtud de la actividad laboral que éstas realizan.

Como extracto de ideas de estas teorías, y en función a los errores más comunes que *aún* se siguen cometiendo en este sentido, Abraham Maslow propone una escala de necesidades que puede sufrir el ser humano (en orden de importancia para éste), a saber:

- **Necesidades Básicas ó Fisiológicas,** tales como respirar, comer, beber, dormir, etc.
- **Necesidades de Seguridad,** en términos de la seguridad misma, de contar con determinada protección a determinados daños... como hoy día implica el hecho de contar con una fuente de trabajo.
- **Necesidades de Aceptación Social,** respecto de sentirse pertenecientes, ser reconocidos ó poder afiliarse a determinados grupos sociales.
- **Necesidades de Autoestima,** abarcando valores y factores intrínsecos de las personas, tales como la autonomía, el logro, el status, etc.

- **Necesidades de Autorrealización;** cuando los individuos que tienen cubiertas las necesidades previas llegan a la culminación de ser lo que uno desea y sentir que están dando de sí todo lo que pueden. Sugiere cierto crecimiento y el reconocimiento del potencial profesional y/o humano de las personas.

Como ha de suceder en países desarrollados, tanto las necesidades básicas ó fisiológicas y de seguridad generalmente están cubiertas en sus miembros.

De hecho, muchas empresas producen y ofrecen satisfactores de aquellas necesidades de aceptación y pertenencia social; ocurre claramente con compañías como Coca-Cola y Pepsi que no entregan un simple medio para saciar la sed, sino que brindan sensaciones tales como la de formar parte de determinado "grupo social" (ejemplo, vender una imagen de ser jóvenes deportistas).

Evidentemente, bajo este análisis, las empresas tienen la suficiente ingerencia para elevar las aspiraciones de los individuos que las conforman y así guiar su predisposición, comportamiento y participación activa en pos de los propósitos de la organización toda.

Por otra parte, diversos trabajos se basaron estrictamente en el perfil, en las costumbres e intereses de los empleados respecto de la empresa, como por ejemplo los desarrollados por Douglas Mc Gregor ó Federick Herzberg.

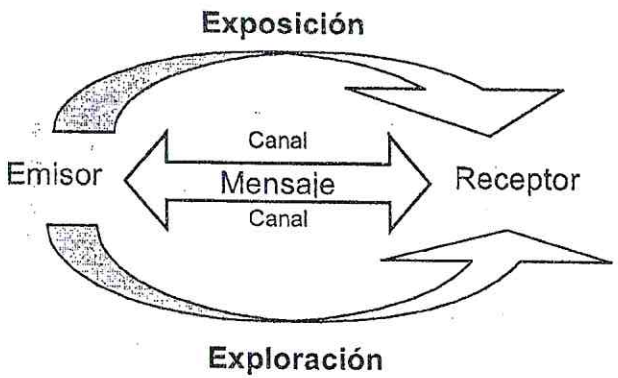
Y por cierto, el estudio realizado por D. Pitchard –el cual hemos desarrollado anteriormente– también contempla el análisis de indicadores motivacionales orientados hacia el personal, en virtud del grado de involucramiento y participación que éstos manifiesten en las respectivas evaluaciones de desempeño.

Comunicación. En este sentido, siempre hacemos referencia a la comunicación efectiva en la medida que podamos com-

probar que el mensaje –transmisión de información, eventualmente– haya sido entendido bajo la intención ó el fin previstos.

Ello nos exige llevar a cabo dos acciones específicas:

- *Exponer* la idea, el mensaje ó la información; y
- *explorar* si el lenguaje ó los medios utilizados han sido los correctos para con el respectivo receptor del mensaje.



Necesariamente la forma de realizar esta última tarea, es ir "interrogando" al receptor del mensaje respecto de su comprensión; surge así la denominada técnica de "poner los **D.O.S. P.I.E.S.** en la comunicación", lo que significa:

- Mantener siempre la **D**oble vía de la comunicación;
- **O**bservar y percibir las respuestas "no verbales";
- Fomentar la **S**eguridad del entendimiento de lo hablado;
- Hacer **P**reguntas abiertas;
- Dar y descubrir **I**ndicios de aceptación;
- **E**xpresar nuevamente el mensaje, de ser necesario;
- E interpretar correctamente el **S**ilencio del receptor cuando esto ocurriera.

Como indicador para evaluar la Gestión Basada en el Valor debemos asumir que cuanto más distorsionado llegue un mensaje – ya sean políticas generales, pautas de trabajo, estrategias competitivas ó cualquier otro tipo de información... con mayor ó menor grado de urgencia ó importancia – menos claro tendremos *qué hacer* y *cómo hacerlo*.

Comprensión & Compromiso. En estos aspectos evaluamos el resultado de la comunicación efectiva, y por lo general, en sentido del rumbo y los objetivos "macro" que persigue la organización.

Aquí analizaremos ambas variables en dos direcciones opuestas; es decir, a partir de la organización –probablemente a través de sus directivos– y desde enfoque del personal de la compañía:

- En primer lugar, debemos garantizar que lo comunicado haya sido debidamente "explicitado y explorado" –según lo visto en párrafos previos– y a su vez fuera entendido por las personas involucradas.
- En segunda instancia observar qué influencia puede tener el interlocutor para lograr el consenso y el compromiso de las personas, y posteriormente percibir el grado de involucramiento e iniciativa que demuestren los individuos.

Actitud. De acuerdo a lo visto hasta aquí, exige la iniciativa del personal, su conducta frente a los desafíos y conflictos, su posición pro-activa para responder ante los estímulos del entorno y su capacidad de acción en forma desinteresada y desmedida de acuerdo a su escala de valores y principios.

Estos indicadores suelen ser utilizados en la evaluación de la Gestión Basada en el Valor de las distintas áreas y niveles de la organización. Como hemos apreciado se involucran, interrelacionan y comprometen a varias "partes" de la empresa, pero siempre en pos de la consecución de objetivos comunes.

En resumen...

Seguramente, existirán otros factores que deberemos contemplar desde la dirección de los negocios; pero será necesario asegurarnos que las variables controlables desde la empresa deben estar alineadas respecto de las metas establecidas.

La creación de valor surge por la expresión de la propia filosofía, política, principios y actitud de la organización y sus miembros; y como el *cambio* mismo, podemos conducirlo ó adaptarnos pero nunca habremos de detenerlo... en Gestión Basada en el Valor, podremos ser actores ó simple espectadores de situación pero el emperador romano (en las vestiduras de cliente, colaborador, líder de grupo, directivo ó inversor) dará su veredicto: seguir siendo apóstoles ó ignorar nuestra existencia.

PALABRAS FINALES

Los nuevos desafíos a que nos enfrenta la sociedad contemporánea atraviesan todas las disciplinas y la administración no está afuera de dicho marco.

Algunos de los emergentes más evidentes de esta situación tienen que ver con dos factores críticos que se tornan ineludibles para todo aquel que desee introducirse en este campo:

- la transdisciplinariedad
- la caducidad del conocimiento

Quien se conforme con moverse solamente dentro de los límites de una rama del conocimiento, se encontrará cada día más limitado en sus capacidades para operar la realidad. Hoy día las llamadas "ciencias empresariales" necesitan ser abordadas desde una perspectiva mucho más amplia que las tradicionales visiones económicas o sociológicas.

La biología, la filosofía, la física cuántica, la lingüística, la psicología y la pedagogía son campos con los que inevitablemente deberemos comenzar a familiarizarnos para poder comprender muchas de las realidades que a diario nos rodean en nuestras organizaciones.

Quien no asuma que su saber es efímero y que la permanente búsqueda del perfeccionamiento es un camino abierto que debe recorrerse con pasión y entusiasmo está predestinado al fracaso en cualquier ámbito social en el que se desenvuelva.

A la vista de estas referencias y al culminar este volumen, debo confesarle al lector que mi primer sentimiento es de una profunda "insatisfacción", sabiendo de antemano lo limitadas

que son y la temprana caducidad que sufrirán muchas de las ideas aquí vertidas.

Tengo la sana expectativa que esa insatisfacción se convierta en el combustible que nos mantenga en movimiento y en la búsqueda de la permanente superación.

Su participación brindándonos sincera retroalimentación y su compromiso con su propio crecimiento personal son requisitos básicos para que esto suceda: Ayúdenos!!

FG
Mayo de 2005

LECTURAS RECOMENDADAS

El terreno de la dirección empresaria se ha expandido en los últimos años hasta límites impensables y la industria editorial ha seguido ese ritmo vertiginoso.

Hoy día en mostradores y anaqueles de cualquier librería encontramos cientos de obras dedicadas al tema lo que en muchos casos ocasiona una gran incertidumbre a quien busca poder orientarse en tal intrincado laberinto.

Es por eso, que si bien muchos de los capítulos de este trabajo son abundantes en citas y referencias, nos permitimos sugerirle al lector un conjunto de obras –ya clásicas la mayoría de ellas– que le permitirá ampliar y profundizar las temáticas abordadas por este libro:

- EL CAMBIO DEL PODER
  Alvin Tofler
- LAS NUEVAS FRONTERAS DEL MANAGEMENT
  Rosabeth Moss Kanter
- EL MUNDO POST EMPRESARIAL
  David Korten
- PARADIGMAS
  Joel Barker
- LA EDAD DE LA SINRAZON
  Charles Handy
- LA MISIÓN DE LA EMPRESA
  Karl Albretch

- KARAOKE CAPITALISM
  J. Ridderstrale – K. Norstrom
- COMPITIENDO EN EL LIMITE
  S. Brown – K. Einsenhard
- EMPRESAS QUE PERDURAN
  J. Collins – G. Porras
- LIDERANDO LA REVOLUCION
  Gary Hamel
- LA ECONOMIA DE LA EXPERIENCIA
  J. Pine III – J. Gilmore
- SAFARI A LA ESTRATEGIA
  Henry Mintzberg
- SIMPLICIDAD
  Edward De Bono
- EL LIDER DEL CAMBIO
  John Kotter
- EL ELEFANTE Y LA PULGA
  Charles Handy
- PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
  Edgar Schein
- EL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS
  Steven Covey
- MINTZBERG Y LA DIRECCIÓN
  Henry Mintzberg
- LA ECUACION HUMANA
  Jeffrey Pfeffer
- EL LIDER RESONANTE CREA MAS
  D. Goleman – R. Boyatzis – A. Mc Kee

- MANAGEMENT SIGLO XXI
  Subir Chowdhury
- EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN COMO ARMA COMPETITIVA
  D. Nadler – M. Tushman
- MOTIVACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN
  Victor Vroom
- RECREACIÓN DE LAS CORPORACIONES
  Russell Ackoff
- CONDUCIR GENTE ES TAN DIFÍCIL COMO ARREAR GATOS
  Warren Bennis
- ADMINISTRACIÓN POR VALORES
  Ken Blanchard
- COMPLETENESS
  Philip Crosby
- LAS FRONTERAS DE LA ADMINISTRACIÓN
  Peter Drucker
- LA INNOVACIÓN Y EL EMPRESARIO INNOVADOR
  Peter Drucker
- LA EMPRESA EMERGENTE
  Rafael Echeverría
- EL LÍDER COTIDIANO
  Fernando Grosso
- GESTION DEL TALENTO
  Pilar Jerico
- METAMANAGEMENT
  Fredy Kofman

- EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA
  Douglas Mc Gregor
- LIBERATION MANAGEMENT
  Tom Peters
- LA QUINTA DISCIPLINA
  Peter Senge

SOBRE LOS AUTORES

Fernando Grosso

Doctor en Ciencias de la Dirección Empresaria (ISDE – Madrid). Master in Business Administration (IDIU – RU). Especialista en Estrategia Empresaria. Licenciado en Administración (UNLZ).

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana. Director del Instituto de Motivación y Desarrollo Personal (IMODEP).

Profesor Universitario e Investigador en UBA, UAI, UNLZ, UCES, UNR, USAL y UCS (RS-Brasil).

Consultor de Empresas en temas de comportamiento organizacional y desarrollo gerencial. Autor de cinco libros y más de cuarenta artículos sobre su especialidad.

Para comunicarse con el Dr. Grosso escribir a: *fernando.grosso@vaneduc.edu.ar*

Jorge Mansilla

Master en Administración de Empresas con orientación en Management Estratégico (UP). Licenciado en Administración (UNLZ)

Director de UAI Leaders.

Profesor Universitario e investigador en UBA, UAI, UNLZ y UP

Consultor de Empresas en estrategia, política de negocios y cambio organizacional

Mariano Borysiuk

Licenciado en Administración y Contador Público (UNLZ)
Profesor Universitario e Investigador UBA, UAI y UNLZ
Consultor de empresas en temas de competitividad y desarrollo organizacional

Vanesa Margarone

Licenciada en Ingeniería Comercial (UAI). Senior Management Certificate
Profesora Universitaria en UBA y UAI
Consultora de Empresas en desarrollo gerencial y competitividad

Julieta Bruno

Licenciada en Ingeniería Comercial (UAI). Senior Management Certificate
Profesor Universitario e Investigador UAI y UNLZ

Cecilia Vello

Licenciada en Comercialización (UAI)

Arturo Calvente

Ingeniero en Sistemas (UAI)

Valeria Espínola

Licenciada en Ciencias de la Educación (UBA)

ÍNDICE

Prólogo 7
A modo de presentación 9

PARTE I
CONFIGURACIÓN

1 El funcionamiento de las organizaciones 19
2 La organización y el contexto 35
3 Exploración ambiental 59
4 Sobre el estado del arte denominado "estrategia" 79
5 Algunas reflexiones practicas sobre el planteo de la política de negocios 107
6 Formación y transformación de la cultura organizacional 131
7 De adioses y bienvenidas 147
8 Cambio Organizacional 175
9 La estructura de la organización 203

PARTE II
MANAGEMENT

10 La organización y el líder 221
11 El líder que trasciende 235
12 Toma de decisiones 249
13 La decisión: universo, hechos y valores 273
14 La comunicación 293
15 Conflicto y negociación 311
16 Motivación 327

17 Formación de grupos 347
18 El trabajo en equipo y la labor de coaching 357

PARTE III
GESTIÓN

19 Aprendizaje y desarrollo organizacional 369
20 Innovación 381
21 Recursos inteligentes 399
22 La evolución tecnológica y su impacto en la sociedad ... 413
23 Tecnologia, liderazgo y comportamiento organizacional. 437
24 Value based management 445

Palabras finales 459

Lecturas recomendadas 461

Sobre los autores 465

BIBLIOTECA

Se terminó de imprimir en Impresiones Dunken
Ayacucho 357 (C1025AAG) Buenos Aires
Telefax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: info@dunken.com.ar
www.dunken.com.ar
Julio de 2005