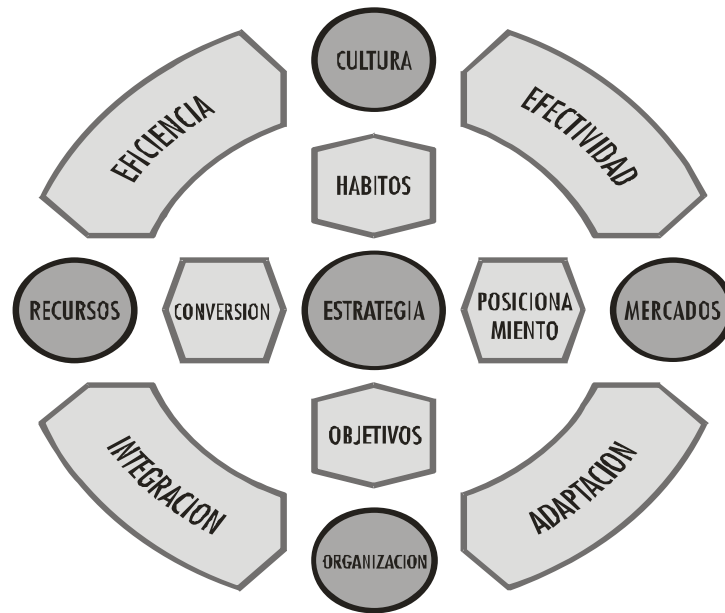


UN ENFOQUE SISTÉMICO: EL MODELO PENTA. (fuente: Ing. Hugo Maldonado – Cátedra Organización Industrial IEM 2008)

Concebir a la empresa desde una perspectiva sistémica consiste en abandonar el concepto parcializado y fraccionador de las visiones-túnel de las áreas individuales y adoptar una perspectiva totalizadora y orgánica de la empresa como una unidad. El enfoque considera que la empresa es una unidad que, para cumplir sus objetivos económicos, **debe ser comprendida como un sistema** que aprende y que **debe disolver los compartimientos estancos** para alcanzar esos objetivos. El modelo Penta ha sido diseñado como una herramienta técnica de gestión para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en sus intentos de cambiar y de crear valor económico. Ha surgido de la complementación entre la perspectiva de la Economía Empresarial y la perspectiva de la Psicología Organizacional y *concibe a la empresa sustentada en cinco pilares:*

1. La Estrategia.
2. Los Recursos.
3. Los Mercados.
4. La Cultura.
5. La Organización.

Los 4 últimos (Recursos, Mercados, Organización y Cultura) funcionan entrelazados por la Estrategia. La interacción entre estos elementos funciona como un tejido, como las hebras de una sogá se van entrelazando constituyendo la empresa. **Entender este tejido es entender la empresa.** En cada momento **la empresa es lo que ese tejido sea.** Veamos como entendemos a cada concepto del modelo, ilustrado en la figura siguiente, donde puede apreciarse la relación entre la Estrategia y los pilares restantes:

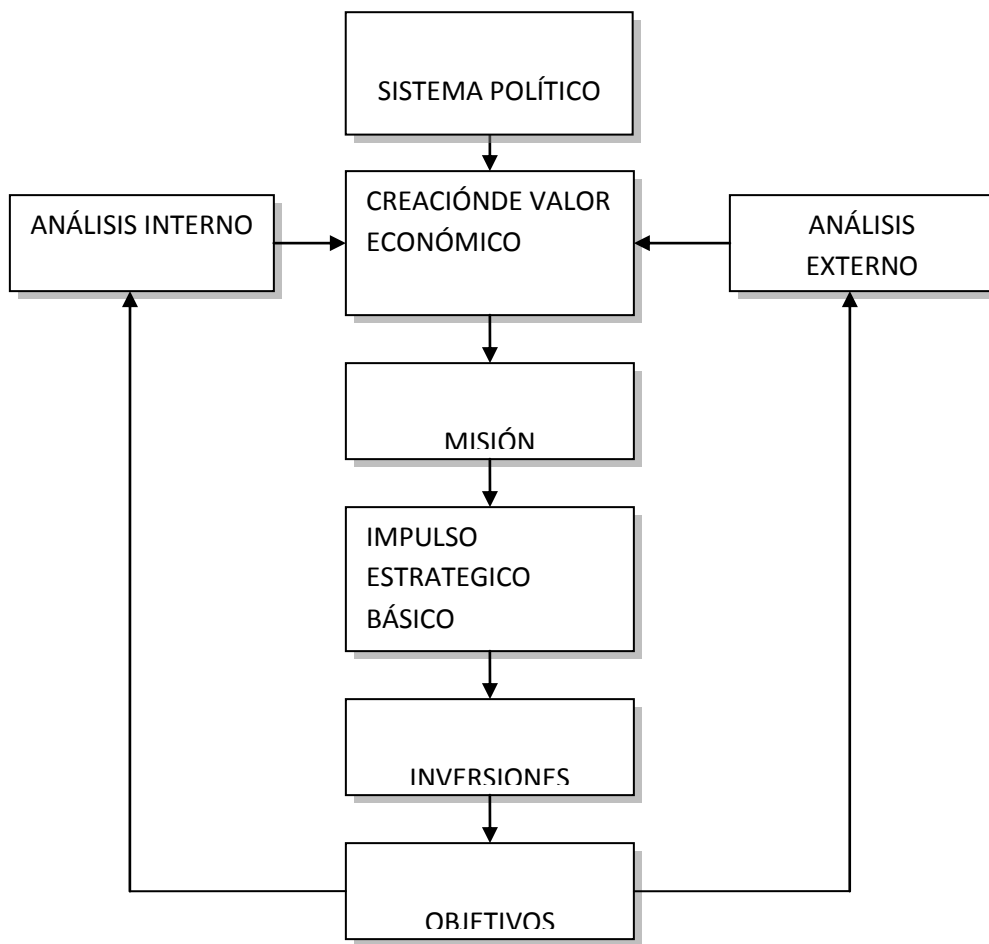


EL MODELO PENTA

2.5. EL PILAR DE LA ESTRATEGIA.

Es el pilar central, *el núcleo del modelo*, el que liga a los otros 4 pilares básicos. *Es el concepto unificador de los componentes de la empresa y el que permite la adecuación de la empresa con su entorno, para asegurar su desempeño; es la que determina como se articulan los pilares entre sí, y por lo tanto, cual debe ser la estructura de la organización, sus procesos gerenciales y sus sistemas de comunicación e información.*

La estrategia es el vínculo de la empresa con su entorno y el mecanismo que permite asegurar la consistencia entre sus componentes internos, permite que la empresa se adecue a los cambios en las variables del entorno y permite sincronizar sus componentes propios. Pero estrategia es una palabra muy utilizada, está de moda su empleo generalizado y por lo tanto, es un término muy vapuleado. Para explicitar el concepto, veamos la fig. siguiente:



El Proceso de la Estrategia

El Sistema Político de la empresa determina quienes integran la coalición gobernante. Es el grupo gerencial de más alto nivel. La Alta Dirección. El N° 1 y su grupo de gerentes principales. La Alta Dirección define, luego de realizar un análisis externo y un análisis interno, lo que técnicamente denominamos **la misión** de la compañía, esto es, establecer a qué negocios se va a dedicar la empresa para crear valor económico, y con qué habilidad distintiva.

Tenemos aquí **dos conceptos clave**:

- **Crear valor económico.**

- **Habilidad distintiva.**

La postura es que *el propósito fundamental, el vértice de la pirámide de propósitos, es la creación de valor económico, es decir, aumentar continuamente el valor de la empresa.*

Crear valor económico es un objetivo mucho más operativo que el de aumentar la rentabilidad de la empresa. *Crear valor económico es tomar decisiones para que, si estuviera la empresa en venta, valiera más.* Tratemos de aterrizar el concepto.

La Alta Dirección trabaja para hacer máxima la rentabilidad. Entonces incorpora un equipo fabril nuevo, lanza un producto mejorado, inicia un programa de reducción de costos o de mejora de la productividad, invierte en tecnología moderna, contrata un gerente de muy buen nivel profesional, etc. Supuestamente, cada vez que realiza cada una de estas cosas, está pensando si se aumenta o no la rentabilidad.

Ahora bien, en la mayoría de los casos, es bastante oscura esta liga entre la decisión y un aumento de rentabilidad. Para colmo, se termina razonando con mentalidad financiera en vez de económica, que es como las empresas deben razonar.

En cambio, si la Dirección, cada vez que toma una decisión importante, supone que empresa, al día siguiente, estará en venta en paquete, tiene un patrón menos aritmético pero más realista para decidir. Esto quiere decir que, muchas veces, se debe sacrificar rentabilidad actual para mejorar la rentabilidad futura.

Por ejemplo: la inversión en una tecnología más moderna no se reflejará en los estados contables como un incremento en la rentabilidad, hasta que esa tecnología esté operando. Pero si se piensa como si el mañana importara, al disponer de la nueva tecnología, la empresa vale más. Se creó mayor valor económico.

El segundo concepto es la **Habilidad Distintiva**.

Cuando definimos la misión decimos: "para generar valor económico vamos a dedicarnos a tales y tales negocios".

Falta explicar **cual es la razón por la que esperamos el éxito**. Especialmente cuando la competencia es cada vez más fuerte y el entorno cada vez más complicado.

La **Habilidad Distintiva** puede ser, o el manejo más eficaz de la tecnología, o ser la empresa de menores costos, o de mejor imagen, o tener acceso a mejores fuentes de aprovisionamiento, o cualquier otra razón. Pero debe haber por lo menos una, sino la

empresa no tiene razón de ser en un mundo en el que no hay lugar para "una más". De las habilidades distintivas surgen las ventajas competitivas.

Una vez que la Alta Dirección define a que negocios se va dedicar la empresa para generar mayor valor económico, es decir, una vez que determina su misión actual (en qué negocios está), y su misión futura (en qué negocios quiere estar), ya tiene determinado el impulso estratégico que ha de perseguir la empresa.

En base a este **impulso estratégico**, ahora está en condiciones de "**fijar prioridad para las inversiones**". Este paso es el primer cable a tierra, bien operativo, del proceso estratégico. Se trata de buscar la mejor combinación posible entre lo económico, lo financiero, lo tecnológico y lo competitivo. De este paso surgen **los objetivos** que la empresa determina para cada uno de sus negocios. Los objetivos sirven además para revisar el desempeño interno y externo, con lo que queda **cerrado el proceso**.(Levy, 1989).

2.6.- EL PILAR DE LOS RECURSOS.

El desempeño de una empresa puede ser mejor comprendido cuando uno analiza cuales son los recursos críticos de los que ese desempeño depende, y que capacidad de acceso tiene la empresa a ese tipo de recurso.

Nos es posible comprobar como sectores de la economía aparecen y desaparecen en función del agotamiento de un tipo de recurso o la aparición de uno que reemplaza a otro anterior. Esto resulta evidente con los recursos tecnológicos. En otros casos, la incorporación de un recurso nuevo produce cambios profundos en una empresa. La nueva tecnología informática es un ejemplo: al brotar en todos los sectores de la organización ha producido cambios hasta en la forma de diseñar el organigrama; ha aumentado la capacidad de descentralización pero a la vez, las redes de computadoras personales comunicadas entre sí, han permitido mejorar la integración.

Para que sea un instrumento eficaz, la tecnología debe verse como el proceso interno que la empresa emplea para funcionar. La **tecnología** es la forma en que la empresa trabaja. Es el proceso de transformación que hace la empresa para elaborar los productos de los que vive. Es el conocimiento y la experiencia con que se solucionan los problemas. Todas las empresas tienen tecnología; al trabajar, al producir un producto o servicio y después al comercializarlo, la empresa está usando la tecnología. Puede ser rudimentaria, hasta obsoleta o caótica, pero la tiene.

Vamos a considerar diferentes tipos de recursos:

A.- La Gente, que, de acuerdo al modelo, es el **recurso estratégico básico**.

B.- Luego, tres tipos de **Recursos Tangibles**: Operacionales, Financieros y de Infraestructura.

Los **Operacionales** son los **Productivos** (plantas, procesos, materias primas, materiales, etc.) y los **Comerciales** (fuerza de ventas, promoción, distribución).

Los **Financieros**, el financiamiento, que deben ser considerados en cantidad y calidad; por ejemplo, la estructura del capital, con proporción del capital propio y capital ajeno.

Los **De Infraestructura** son los edificios, depósitos, flota de transporte, soporte de informática, telecomunicaciones, etc.

C.- Además, toda una gama de **recursos intangibles**:

- | | | |
|-------------------|----------------------------|-----------------|
| - Información. | - Crédito. | - Flexibilidad. |
| - Tecnología. | - Tiempo. | - Estabilidad. |
| - Competitividad. | - Pertenencia (o Mística). | - Organicidad. |

Precisemos algunos de ellos:

Tecnología: ya lo mencionamos, es la forma en que la empresa trabaja, como aplica conocimientos y experiencia.

Crédito: es la posibilidad de endeudamiento; aunque no lo utilicemos, cuánto vale poder disponer de crédito?.

Tiempo: en los momentos actuales en que la elevada turbulencia hace que la vida de los productos sea cada vez más corta, tenemos que recuperar las inversiones lo antes posible.

Pertenencia (Mística): es la identificación, la lealtad, la motivación, las ganas, la camiseta de la gente.

Flexibilidad: es la capacidad de cintura, anticipación y pique, en los procesos productivos, comerciales o financieros, tanto en las normas administrativas como en la actitud de innovar.

Estabilidad: es decir, no depender de una sola fuente de ingresos, sino de un nivel de diversificación sano y adecuado.

Organicidad: es el deseado acople entre áreas y funciones, sin compartimientos estancos y también la unidireccionalidad de la gente hacia un objetivo común.

La **habilidad distintiva** de la empresa, **surge** como **emergente sistémica** entre la combinación de estos diferentes tipos de recursos.

El punto clave que caracteriza al pensamiento sistémico es que **el valor de un recurso para una empresa depende de su Estrategia, de su Cultura, de su Organización y de sus Mercados.**

2.7. -EL PILAR DE LOS MERCADOS.

El tercer pilar es el de los Mercados. También acá tenemos en cuenta trece variables:

- **Impacto de los escenarios externos:** es decir, el escenario económico, el tecnológico, el político-legal, el socio-cultural y el demográfico.

- **Nivel de rivalidad** predominante en el sector y el mercado analizados.

- **Envergadura y tasa de crecimiento** del sector estudiado.

- **Presión de los productos sustitutos**, es decir, otros productos con tecnologías distintas a las propias que puedan estar presionando por el mismo segmento del sector.

- **Barreras de Entrada**, sean éstas barreras de costos o competitividad, legales o tecnológicas, de patentes o derechos, de economía de escala necesaria, etc.

- **Barreras de Salida**, que pueden ser desde gremiales hasta emocionales ("no podemos abandonar este producto porque es el producto con que el abuelo comenzó la compañía").

También hay que tener en cuenta tres tipos diferentes de medir el poder relativo de la empresa:

- **Poder de negociación de los Proveedores.**

- **Poder de negociación de los distribuidores**, y el

- **Poder de negociación del Cliente.**

Es también necesario analizar otras variables, como:

- **La Compatibilidad Cultural**, esto es, qué cultura, qué ideología, que sistema de hábitos hacen falta para poder operar rentablemente en ese sector, y como compatibiliza ese sistema de hábitos con la cultura de la empresa, que tiene sus propios hábitos.

- **La Compatibilidad Tecnológica.** Cual es la tecnología que hace falta para operar en ese sector y cual es la base tecnológica, y cuanto compatibiliza la tecnología requerida con la disponible.

- **Tamaño de la Apuesta:** es otra de las variables; para entender el atractivo del sector es necesario comparar lo que se está arriesgando proporcionalmente con los recursos disponibles.

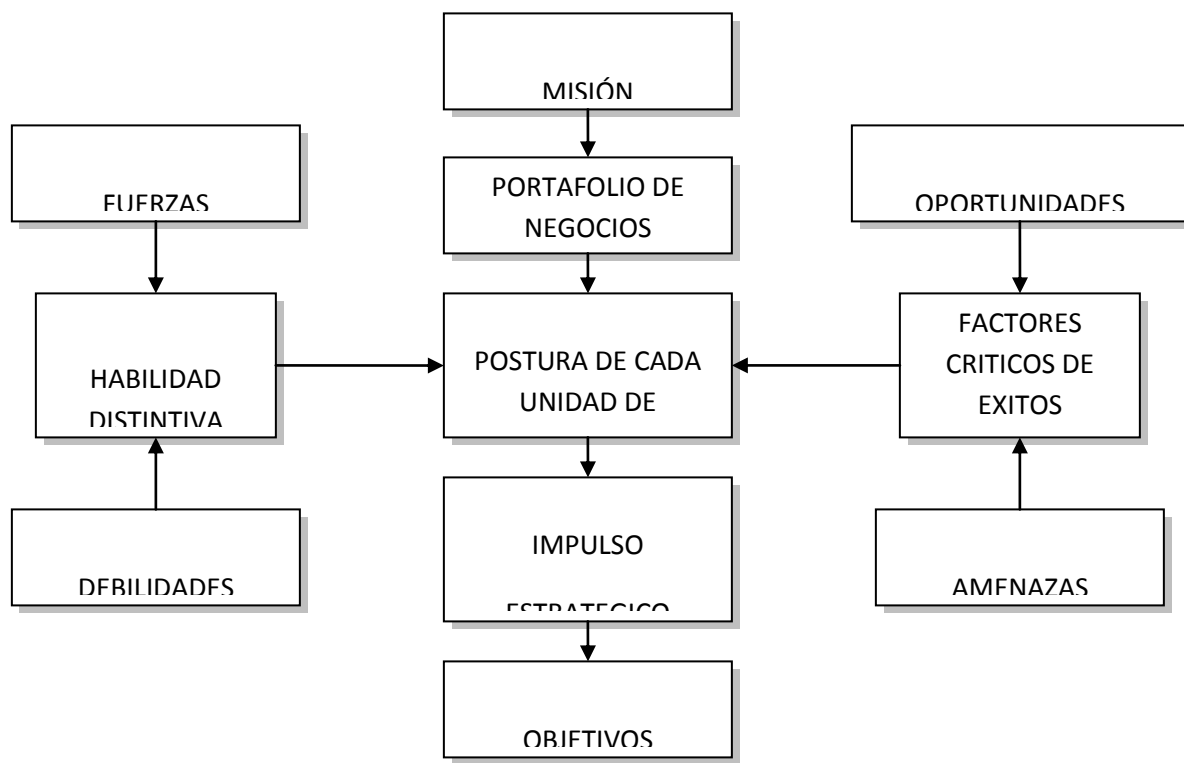
- **Sinergia**: esto implica que, quizás, tengamos que entrar en el sector porque potencia al resto de los negocios que encara la empresa, o que no tengamos que entrar porque los perjudica.

Así como las habilidades distintivas surgen como el emergente sistémico de la combinación entre los recursos, **de la combinación entre estas 13 variables** que caracterizan a los mercados **surgen**, también **como emergente sistémico**, los **Factores Críticos de Éxito** de determinado sector.

Estos son los condicionantes imprescindibles que debe cumplir una empresa para poder *CREAR VALOR ECONÓMICO* en su negocio.

El punto clave del pensamiento sistémico es que **el valor de un mercado para una empresa dependerá de su Estrategia, su Cultura, sus Recursos y su Organización.**

El vector estratégico, para que sea coherente, debe ser definido teniendo en cuenta las habilidades distintivas actuales y potenciales y los factores críticos de éxito actuales y potenciales. Esto lo podemos apreciar en la figura siguiente:



2.8. -EL PILAR DE LA CULTURA.

Por Cultura entendemos los valores, las creencias, las aspiraciones con las que queremos conducir la empresa, la forma como las cosas deben ser, la jerga, la historia, los mitos. Estas creencias, este sistema de valores, funciona como un sistema de hábitos.

Toda organización tiene una cultura propia que, en general, está fuertemente basada en la **percepción** (paradigma) que sus miembros tienen de lo que funcionó exitosamente en el pasado. Es decir, en las conductas que han sido aceptadas porque fueron percibidas como efectivas. Como han sido efectivas, esas creencias y conductas son transmitidas a los nuevos miembros como formas correctas de percibir, pensar, actuar y enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna.

La cultura de la compañía, como minisociedad, *al funcionar como un sistema de hábitos, condiciona a la estrategia.*

Los **hábitos** pueden ser de tres tipos:

- a) explícitos: verdaderas políticas, claras y establecidas.
- b) implícitos: que se transforman en mitos o rocas con las que decidimos, sin saber que influyen en nuestras decisiones.
- c) camuflados: ejemplo, "Che Alberto, acá, mejor no tocar ese tema".

La diferencia entre los valores y los hábitos consiste en que los valores son las aspiraciones con las cuales queremos conducir la empresa, mientras que los hábitos son las reglas y sentimientos sobre el comportamiento diario. Los valores son "cómo deberían ser las cosas", y los hábitos son "como las cosas son". Los valores son el futuro expresado en el presente; los hábitos son el pasado expresado en el presente.

De la interacción cotidiana entre los miembros de una organización se desarrolla inevitablemente una cultura propia. Un conocimiento colectivo de "lo que es y lo que no es". Estas son las **creencias**. Y un conocimiento de "lo que debería ser y lo que no debería ser". Estos son los **valores**.

Creencias y valores son la plataforma sobre la que el grupo genera **los hábitos**; que son las reglas aceptadas de la conducta, que prescriben cuales son las actitudes y las conductas apropiadas e inapropiadas de los miembros del grupo.

Los hábitos tienen una influencia muy fuerte sobre el comportamiento del grupo, pues quien los viola, recibe presiones del resto de los miembros, y hasta puede ser socialmente marginado o eliminado. Al operar de este modo, **los hábitos actúan como un refuerzo de las creencias y de los valores compartidos**. Esto cierra el círculo de consolidación de **la cultura de la organización**.

Cuanto más exitosa haya sido esa organización con esa cultura, más consolidada estará la cultura.

Las principales implicancias de este fenómeno son:

1. La resistencia al cambio de la cultura de las organizaciones tiene que ver con ese círculo cerrado con el que se desarrolla. A no ser que se intervenga en todos los elementos en forma simultánea para cambiarla, cualquier modificación será muy difícil de lograr.

2. Los valores compartidos y las creencias, y los hábitos derivados de ellos, son los determinantes principales de la conducta de los miembros de la organización.

3. El cambio cultural debe ser diferenciado del cambio en la conducta. Cuando el cambio en la cultura se produce, el cambio en la conducta viene detrás. El proceso inverso es más difícil. El cambio en la conducta sin cambio cultural requiere articular toda una serie de controles, recompensas y castigos. El cambio cultural es más duradero que el cambio en el comportamiento porque es autosostenido.

4. La cultura de la organización puede ser un activo o un pasivo, dependiendo de si los valores compartidos y las creencias son compatibles con los factores claves del éxito en los negocios en los que opera esa organización y con los fines individuales de sus miembros. El ejemplo de Coca-Cola muestra que el valor "calidad" es un importante activo.

Los cambios bruscos en la economía mundial y en nuestro propio escenario, hacen que los factores clave de éxito se modifiquen cada vez más rápido. Cuando esto es reconocido, es probable que la empresa intente una reorientación de su estrategia.

Pero si este cambio en la estrategia no está respaldado por la cultura, esa estrategia está condenada al fracaso.

Muchos de nosotros hemos visto en las empresas que **la cultura organizacional puede ser un pasivo** si los valores y creencias que la caracterizan no son los apropiados a las necesidades de la empresa. Esto sucede cuando las formas habituales de hacer las cosas en esa organización se encuentran tan petrificadas e inconsistentes que comienzan a contaminar los ajustes estratégicos o tácticos que son requeridos por los cambios externos. Como vimos, esos hábitos ya se han instalado como mitos que actúan como rocas, a partir de las cuales tomamos decisiones sin darnos cuenta.

Resulta cada vez más evidente en las organizaciones la relación entre la cultura y el desempeño; por ello debe tenerse siempre presente que **la administración de la cultura no puede estar divorciada de la administración de la estrategia.**

En las organizaciones exitosas, la gente comparte creencias intensamente defendidas, que les permiten alcanzar un alto nivel de "significados" comunes, un sentido de pertenencia, un sentimiento de orgullo por el trabajo y por la organización y un alto grado de comportamiento integrador.

Si pretendemos recuperarnos de tantos años de decadencia económica, nuestras organizaciones deberán comenzar el esfuerzo de reconstrucción volviendo a los principios básicos:

- los líderes de cada empresa deberán proyectar con claridad sus visiones y asegurarse que su gente sepa hacia donde la empresa se dirige.
- las empresas deberán hacer un análisis introspectivo para poder reafirmar o redefinir sus valores, para dar nuevas perspectivas a sus creencias.
- deberán tener más claro "quienes son" y "por lo que luchan".

Y será particularmente importante que las empresas que salgan de la mediocridad, las empresas transformadas, logren compatibilizar los valores y creencias con sus objetivos empresarios.

Para ello es esencial que la Dirección de la empresa, y en particular, su número uno, asuma el rol de líder de ese esfuerzo y que su principal responsabilidad sea la de **dar forma y dirigir el conjunto de valores compartidos**. (A. Levy, 1990).-

Si los valores básicos no están presentes para facilitar una cooperación sólida, otros valores asumirán el control: las rivalidades, las disputas, la explotación, el temor, la complacencia, la indiferencia, e incluso hasta una "atmósfera de comprensión y armonía" que *niegue* por completo la existencia de problemas. Ninguna práctica de capacitación en técnicas comerciales, de gestión o resolución de problemas resulta suficiente cuando los valores que mueven a las personas pertenecen a esta última categoría.

Si por el contrario, los valores básicos del trabajo colaborativo están presentes, las habilidades adquiridas pueden emplearse a fondo y alcanzar su máximo potencial.

Los seres humanos responden mejor a los reconocimientos y las recompensas y aprenden mejor en ambientes libres de temor (lo que no implica un ambiente donde no se deba *rendir cuentas*).

Es por estas razones que la formación de equipos y el aprendizaje en equipo deben suceder después del *aprendizaje de los valores*. Sin ello, los equipos serán incapaces de enfrentar un cambio significativo en la cultura de la organización.

El cambio cultural

De modo tradicional, se han ensayado varios medios para modificar la cultura:

1. La orden: la gerencia indica a la organización lo que se espera en el futuro. Pero esta práctica es siempre un fracaso, pues no respeta la condición humana. Las personas que, como seres indeterminados, en su madurez, aspiran a establecer y realizar sus propósitos y, como sujetos dotados de pensamiento, capacidad para ajustar sus comportamientos en tiempo y espacio, dotados

de un lenguaje, deseos e identidad propios, se movilizan en base a símbolos, significados y valores y, por tanto, rechazan naturalmente todo estilo de conducción basado en el mando y el control. Aspiran al autocontrol y a la autodeterminación de sus conductas.

2. La persuasión: se fomenta el cambio con base en "el entusiasmo", pero tampoco es duradero.

3. La "expansión natural": el líder pone énfasis en lo que se está logrando en algún lugar o empresa específica (incluso en otro país) y envía gente con la expectativa de que (después de preguntar ¿Cómo lo han hecho?, ¿Cuál es la técnica?), al regresar, pondrán en práctica lo que observaron. Esta alternativa también está condenada al fracaso si no respeta las pautas culturales presentes en la organización.

4. Ensayar algún programa de entrenamiento motivacional para comprometer al personal.

5. Contratar personal nuevo para hacer el trabajo.

Las más de las veces estas medidas no alcanzan o resultan ineficaces para lograr un cambio duradero, pues subsisten las condiciones crónicas y los valores tradicionales subyacentes en la cultura.

Un enfoque que promete un cambio real es el *ayudar a la gente a pensar en forma diferente con respecto a sí misma, a sus equipos y a la organización en su conjunto*, para producir *convicciones basadas en evidencias (conductas) personales* que puedan compartirse ampliamente con los demás y de ese modo *inducir al cambio*.

Todos hablamos de cambio cultural. Inclusive de que son necesarios grandes cambios. Pero rara vez buscamos en nuestra propia casa (nosotros mismos) las causas y las soluciones a los problemas relacionados con la calidad, la productividad y las relaciones humanas.

¿No es posible que, debajo de esa conducta aparentemente desleal, los empleados se estén preguntando si en realidad, actuamos bien con ellos?

¿Estarán pensando que los tratamos como a objetos mecánicos? ¿Hay algo de verdad en ello?

En realidad, ¿No es así como los vemos?

¿Existe la posibilidad de que el modo en que consideramos a la gente que trabaja con nosotros forme parte del problema?

¿Será el nuevo seminario o la nueva técnica la que mejor me ayude a controlar las presiones y problemas en el trabajo?

¿El hecho de hacer más cosas en menos tiempo determinará una diferencia, o sólo aumentará la rapidez con la que reaccionamos ante personas y circunstancias que parecen controlarnos la vida?

¿No será que debemos ver ciertas cosas de una manera profunda y fundamental, algún paradigma interior que afecta el modo en que vemos nuestro tiempo, nuestra vida y nuestro trabajo?

Lograr la integración de dos factores decisivos, la lógica comercial u operacional y la participación y el compromiso del personal, para lograr niveles superiores de desempeño, debe ser objetivo fundamental del cambio organizacional.

Un punto crítico para lograr el cambio real (producir un cambio en forma deliberada y planeada) es incorporar la idea de **desarrollo organizacional**, que significa considerar a la organización como un todo y no a sus individuos o equipos como la unidad de cambio. Desarrollo organizacional puede significar varias cosas según los diferentes enfoques, pero un rasgo distintivo es que, independiente del enfoque, **el objetivo es mejorar la eficacia humana en ambientes organizados**. **Eficacia** es *"hacer las bien las cosas que corresponde hacer"*, esto es, que los objetivos se alcanzan en forma adecuada en cuanto a los aspectos humanos y de costo; y ambientes organizados significa que el objetivo del esfuerzo es elevar la eficacia cuando se trata de más de una persona (grupos o equipos).

En la administración participativa el centro de atención es el trabajo en equipo y el compromiso que potencia o sinergiza el medio laboral. Los gerentes y supervisores debemos aprender a compatibilizar nuestras propias ideas con las de nuestros colaboradores, para realizar el trabajo de modo que la calidad y la productividad alcancen a toda la compañía. Y esto no es posible de lograr cuando todo el mundo "dice sí sin chistar" al "jefe" o cuando "cada uno hace lo suyo" o lo que "mejor le parece" sin una misión declarada y compartida o sin metas y expectativas claras.

Los mismos adelantos tecnológicos que mejoran productos y servicios de las empresas plantean la necesidad creciente de poner énfasis en el aspecto humano de la administración: los gerentes y supervisores no sólo deben demostrar habilidades en su especialidad, sino que, con igual importancia, deben tener *habilidad para trabajar con otras personas* en la administración eficaz de los recursos de la organización.

Los modelos emergentes en materia de gestión de recursos humanos proponen, como respuesta a las realidades de los escenarios actuales y futuros en los negocios (elevada complejidad relacionada con clientes cada vez más exigentes en mercados fragmentados, alta demanda de conocimiento, eventos complejos de alta incertidumbre y ambigüedad, el surgimiento de la empresa sin fronteras, el empleo “just in time” y la carrera profesional sin fronteras - la nueva estructura ocupacional - y la reciprocidad como criterio entre agentes económicos) y a las exigencias que estos plantean a las personas, proponen como modelo de gestión “**la coordinación de las competencias**”, que como concepto busca “la proactividad conjunta de actores (las personas de la organización) interdependientes e integrados bajo el contrato psicológico (el contrato no escrito, grabado en la conciencia de cada individuo) caracterizado por la complementariedad, la cooperación y el compromiso para el logro de resultados compartidos”. Es el sujeto colectivo. Algunos aspectos de este modelo serán discutidos al final del curso.

2.9. EL PILAR DE LA ORGANIZACIÓN.

La organización es la red de interacciones que se requieren para implementar la estrategia de la empresa. En el pilar de la organización incluimos los **tres componentes organizacionales**:

1. La estructura, esto es, la arquitectura de la organización y la red de relaciones. Quien depende de quien, la descripción del cargo, el objetivo específico del puesto, la "autoridad para" y "la responsabilidad por", entre algunos de los aspectos destacables.

2. Los sistemas de información: cualquiera sea el negocio al que se dedique, toda empresa puede concebirse como un gran sistema de procesamiento de información.

Para que la empresa sea un efectivo procesador de la información, la forma en que se diseñe la organización debe ser la que mejor permita buscar, interpretar y sintetizar la información para tomar decisiones.

Si la definición de los sistemas de información está alimentada por los objetivos de la estrategia de los negocios a encarar, es posible formular el planeamiento estratégico de los sistemas de información. Por ejemplo, si se pretende obtener información de rentabilidad para cada negocio, es imprescindible comprender la amplitud de la diversificación la apertura del organigrama en diferentes divisiones, el diseño del plan de cuentas de la contabilidad, etc.

3. Los procesos gerenciales: Entre los procesos gerenciales se distinguen los cinco principales:

- * el planeamiento
- * la programación
- * la presupuestación
- * la incentivación
- * el control

2.10. - LA INTERACCIÓN ENTRE LOS PILARES Y SUS EFECTOS.

En el esquema del modelo Penta (pag. 35) podemos apreciar que cuando la cultura enfatiza hacia adentro, hacia los recursos, estamos hablando de **Eficiencia**, es decir, de "hacer correctamente las cosas". En cambio, cuando la cultura enfatiza hacia afuera, hacia los mercados, estamos hablando de **Efectividad**, es decir, de "hacer las cosas correctas".

Eficiencia sería tener bien orientadas y prolijas las reposeeras de cubierta del Titanic. **Efectividad** es no tragarse el iceberg.

Cuando la organización, por otro lado, se adapta a los mercados, se estructura de acuerdo a las realidades de cada mercado dentro de la misma compañía, por ejemplo, a través de distintas divisiones, estamos hablando de **Adaptación**. Mientras que, por otra parte, hace falta una función de centralización, de integración, de consolidación, y eso pasa cuando la organización apunta hacia la optimización de los recursos. Es el proceso de **Integración**.

Adaptación implica promover los cambios imprescindibles, mientras que **Integración** implica evitar los cambios innecesarios.

De esta manera nos queda el planteo general del modelo sistémico.

¿Que significa que el modelo sea sistémico?

Quiere decir que **es imposible intervenir en ninguno de los componentes del Penta sin medir el impacto que puede provocar en los demás componentes esa intervención parcial.**

Por ejemplo, no se puede realizar un programa de racionalización de costos, en el pilar de la Organización sin medir el impacto que producirá en la Cultura, o en los Recursos, como la gente, e incluso los efectos que puede tener en el Mercado.

No se puede introducir una nueva estructura informática en la Organización, sin pensar qué pasará en los restantes pilares. **No se puede, en definitiva, intervenir en ningún elemento sin medir los efectos en el total.**

De esta manera debemos entender que los problemas de una empresa, en la mayoría de los casos son emergentes sistémicos y que, por lo tanto, también las soluciones deberían tener cualidades sistémicas.

El segundo aspecto de la perspectiva sistémica consiste en considerar que se tiene que supervisar continuamente el acople entre los elementos. Con el tiempo, el acople se puede perder. Ese tejido, la soga, se puede aflojar. Y hay que impedirlo.

El tercer punto es que **el modelo puede utilizarse para plantear el diseño idealizado, la empresa que se pretende tener.**

El modelo puede servir como mapa, para decir qué empresa se quiere tener, y entonces definir qué impide hoy llegar a ese diseño idealizado, operar sobre las mismas y empezar a caminar hacia el modelo al que se apunta. Ese modelo idealizado es lo que técnicamente denominamos **Visión**.

La Visión que tenemos de la empresa en el futuro incluye cuales habrán de ser su Estrategia, su Cultura, sus Recursos, su Organización, sus Mercados, y sus interrelaciones.

Como paso inicial del Planeamiento Estratégico de la Organización, es menester, como ya se ha enfatizado en la Unidad Temática 2, tener una "Visión" de lo que se quiere alcanzar a largo plazo en la empresa. **La Visión**, como capacidad de ver más allá en tiempo y espacio, **se formula para ser comunicada a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido forme parte de la cultura organizacional.** La Visión, por tanto, debe enunciarse en forma clara y objetiva para que cumpla su cometido. Y en su definición, como uno de los requisitos clave para construir el compromiso, deberían participar, como ya se mencionara, los principales interesados de la organización

El siguiente elemento a definir es la **Misión** - que se deriva de la Visión - y que consiste en el **concepto que enuncia la razón de ser de la empresa.** Comunica sus objetivos, lo que es y hace, y establece la relación entre empresa-producto-cliente, desde la perspectiva del cliente, en función de los beneficios y valor que recibe de los primeros (empresa y producto).

La definición de la Misión de la empresa constituye la identificación de los "dominios" en los que ha de operar, y se hace para fundamentar la asignación de los recursos en base a prioridades previamente determinadas, en función de las tendencias esperadas en los mercados y en las tecnologías.

La Misión consiste pues, en una explicación de la **orientación global de los negocios de la empresa.** Delimita los negocios en los que se utilizarán recursos y marca la frontera con aquellos negocios en los que no se incursionará. Por lo tanto, la Misión es importante tanto por lo que dice como por lo que deja de decir.

En la práctica, a pesar de la gran importancia estratégica de contar con una misión claramente definida, *las empresas encuentran serias dificultades para "recortar" el ámbito preciso de su misión.* La formulación de la Misión debería comunicar, al menos, tres aspectos que tienen que ver con la razón de ser de la empresa: definir "quienes son los clientes o interesados" de la empresa, cuál es "el aporte de valor que la empresa ofrece a sus clientes" y a los "medios para lograrlo", por ejemplo, la calidad, valor, o capacidad para solucionar problemas de sus productos y servicios.

La definición y comunicación de la Visión y Misión es el paso inmediato para que las personas de la Organización las hagan realidad con acciones y comportamientos congruentes con esos elementos y así las perciba el cliente. Estos logros facilitan el obtener clientes satisfechos y leales, y las ventajas competitivas.

Para terminar la presentación del modelo sistémico, algunos conceptos de A. Levy (13) (para reflexionar) señalando:

- Que las predicciones equivocadas surgen de los paradigmas petrificados que cada uno de los miembros de la organización tiene. Con ellos cree que ha captado la realidad a la que, para colmo, considera verdadera. Son las jaulas mentales en las que nos encerramos y de las que nos cuesta escapar.
- Que los sistemas humanos son entidades interpersonales gobernados por leyes con cualidades sistémicas y que casi nunca los problemas de la organización son provocados por la incapacidad de una persona, sino que son casi siempre el resultado de esa cualidad sistémica interpersonal.
- Que los problemas humanos son engendrados, pero también mantenidos y cambiados a través de procesos sistémicos.
- Que la perspectiva sistémica está basada fundamentalmente en que el total es más que la suma de sus partes, y que los individuos y sus problemas no pueden ser comprendidos fuera de contexto.
- Que hasta los datos más concretos y los mensajes más claros pueden producir interpretaciones diferentes.
- Que hay infinitas versiones de la realidad, hasta algunas contradictorias entre sí, pero todas resultado del proceso de comunicación humana y no el reflejo de verdades externas objetivas. Esto quiere decir que la realidad la inventamos cada uno de nosotros, la construimos.
- Que tener conciencia de cómo uno mismo ve la realidad es extremadamente difícil porque no se puede ver cómo uno ve.
- Que como dijera Bateson: "existen cinco tipos de criaturas en el mundo. Primero las que sólo son. Segundo las que son y viven. Tercero las que son y viven y se mueven. Cuarto las que son y viven y se mueven y piensan. Y por último, las que más nos interesan: las que son y viven y se mueven y piensan, "y piensan como piensan".

- Que durante los últimos años, el cambio ha sido para las organizaciones, tanto un desastre como una oportunidad. Que aquellas que vivieron el cambio como algo contra lo cual luchar y resistir, se han atrofiado y han desaparecido. Que necesitamos organizaciones capaces de innovar y evolucionar ante las presiones del entorno cada vez más cambiante. Organizaciones capaces de aceptar y aprovechar el cambio; fluyendo con él, integrándose con él.
- **Que estas organizaciones innovadoras deben ser diseñadas como sistemas humanos de aprendizaje permanente, y que la característica distintiva de estos sistemas humanos debe ser su flexibilidad en la búsqueda abierta y el desarrollo de la capacidad de autocrítica.**
- Que esta flexibilidad y la movilidad que produce, son vehículos centrales del desarrollo personal, grupal y organizacional, y que éstos a su vez, son continuo indicador y reconocimiento de que **la empresa se está haciendo, en lugar de que la empresa "es".**