

CONTROL DE GESTIÓN – UN ENFOQUE ETICO Y ANTROPOLOGICO

Temas:

- Liderazgo, personas e influencia en las organizaciones
- Ética en los negocios. Valores personales y organizacionales
- La Administración y los paradigmas emergentes.

Congreso:

IX Congreso Internacional de Administración - *Capítulo Junior*

“Talento, Imaginación y Valores” La gestión y las personas en tiempos difíciles
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009

Nombre y Apellido: Maria Alejandra Ruggiero

Sumario

- De los indicadores financieros a la gestión de los activos intangibles
- Teorías Organizacionales. Modelo mecanicista y antropológico
- Influencia de la estructura organizacional y los modelos mentales
- Planeamiento tradicional, estratégico e interactivo
- Control de gestión desde la óptica de los garúes
- De la Dirección por Instrucciones a la Dirección por Hábitos
- Anexo – Conceptos Adicionales

Ética en los negocios

Coaching Ontológico

Ejemplo de Test Dirección por Hábitos (Lorena Duarte Lagunes)

Artículos

Tomar en serio las emociones

Entrevista al Dr. Rafael Echeverría

De los indicadores financieros a la gestión de activos intangibles

El control de gestión es la piedra angular de las herramientas del management e implica reunir, manejar e interpretar información con fines de evaluación constante y sistémica tanto de las variables cuantitativas como de las variables cualitativas que definen el resultado de la gestión. Es un proceso dinámico y permanente inherente al máximo nivel.

Es una realidad irrefutable que el escenario en el que se mueven las empresas ha cambiado, y la misma suerte han corrido sus activos. Hoy los intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante, lo que implica que se deben rever los indicadores sobre los que se basan las estrategias organizacionales. Una gran parte de las estrategias aprobadas por los gobiernos de las organizaciones no llegan a implementarse operativamente por diversas razones, entre ellas la falta de comunicación correcta de la visión, la misión y las metas a todos los miembros de la organización; por no estar alineada la estrategia con los objetivos personales de quienes deben aplicarlas; porque no se identifican correctamente los indicadores adecuados que marcan los desvíos o los aciertos.

Desde la época de la Revolución Industrial; con el surgimiento de la Administración Científica, el control financiero de la empresa vigilaba el uso productivo del capital a través de indicadores como el ROE (Rendimiento del Patrimonio Neto), el ROA (Rendimiento de los Activos) y el Cash Flow. El énfasis estaba puesto en cumplir con lo presupuestado y se privilegiaba el seguimiento de drivers financieros que traducían parcialmente, estrategia en metas.

Algunas empresas hoy siguen basando la gestión de sus negocios, en este tipo de información, anclados en un modelo de contabilidad, pensado para sociedades que valoraban los activos físicos por sobre los intangibles.

Los indicadores financieros ya no alcanzan para medir la consecución de metas que aseguren una ventaja competitiva, metas tales como crear valor para el cliente (interno y externo); asegurar la correcta gestión del capital intelectual de la compañía, la calidad de los servicios, de los procesos, el fomento de la innovación y la creatividad, por mencionar solo algunas de ellas.

Una de las claves en para el logro de los objetivos de la organización, es decir, del éxito en los negocios, consiste en ampliar las perspectivas, identificar nuevos indicadores que permitan evaluar la performance en la gestión de sus activos intangibles y que permitan conocer en forma anticipada si se esta en la dirección correcta hacia la obtención de los resultados imaginados al momento del diseño de la estrategia. Continuar gerenciando prestando solo atención a las finanzas es el camino a la desaparición segura de la organización, ya que son datos estáticos, situacionales, estancos; no brindan información cualitativa alguna. Se hace necesaria entonces, la implementación de un mecanismo o sistema donde se comparta el conocimiento; donde la visión y la estrategia sea conocida y compartida por todos y cada uno de sus miembros, donde se fomente el feedback estratégico para que cada uno conozca los resultados de su trabajo y su contribución al logro de los resultados perseguidos, que deriva en la motivación necesaria (pero no suficiente, por supuesto) para que continúen alineados con la empresa.

Teorías Organizacionales. Modelos Sistémicos y Antropológicos

Un abordaje tradicional de este tema, plantearía el siguiente cuadro evolutivo de las teorías de la administración y sus correspondientes maneras de ver las organizaciones.



Los enfoques que fueron surgiendo fueron consecuencia del contexto, del entorno y de la necesidad permanente del *buen administrador* de adaptarse a la realidad imperante, según J. D. Lopez Cascante (1992)

Periodo	Corriente de Ideas	Enfasis en	Contexto Vigente
1905 a 1920	Autores Clasicos	Estructura, planeamiento, remuneraciones, normas, control, principios.	Sistema liberal económico. Concepción autoritaria. Trabajadores inmigrantes no especializados. Motivación económica. Expansión económica.
1920 a 1935	Relaciones Humanas	Eliminación de conflictos. Motivaciones no económicas. Comportamiento Social.	Término de la emigración. Participación sindical mas activa. Regímenes socialistas en el poder.
1935 a 1950	Estructuralistas	Tratamiento del conflicto. Integración. Concepto de autoridad.	Segunda Guerra Mundial. Mundo en conflicto. Desaparición de dictaduras. Participación e integración democrática.
1950 a 1965	Teoria Organización	Racionalidad limitada. Objetivos de la organización. Proceso decisorio. Conflictos.	Expansión económica de las ciencias y de las técnicas. Decisiones complejas. Mayor información. Colonialismo político-económico.
1965 a 1980	Teoria de Sistemas	Coordinación, interciencias. Relaciones con otros sistemas internos y del contexto.	Crisis del petróleo. Fin de la expansión económica. Expansión de Japón y pasíses de Oriente. Mundo cada vez mas pequeño e interrelacionado.

Fuente: Lopez Cascante, "La Administración estratégica, un nuevo paradigma en Administración", en Ader, Jose Jorge y otros (1992); *Organizaciones*; Paidós, Buenos Aires

Siguiendo con el enfoque Lopez Cascante propone que entre 1980 y 1995 surge el concepto de *Administración Estratégica* que se corresponde con una década como la de los 80 donde el crecimiento demográfico es desmesurado y produce modificaciones en la estructura de la población, ahora con mayor proporción de ancianos y de jóvenes; crisis energéticas y el consecuente cambio de posiciones de las fuerzas relativas de cada nación en función de su poder o vulnerabilidad en ese aspecto, generando conflictos bélicos como los de Irak-Irán, Afganistán, Líbano, entre otros. También comienza a producirse

una rápida obsolescencia de las industrias basadas en principios electromecánicos, remplazadas por la electrónica y la informática.

Todo esto provocó alta turbulencia, gran incertidumbre e inestabilidad convirtiendo la no previsibilidad, y el cambio permanente en algo cotidiano de este periodo; requiriendo nuevos conceptos de organización y nuevas habilidades de sus directivos para lidiar con esta nueva realidad. Se inaugura así el paradigma sobre el cual se desarrolla la administración estratégica: la integración total de la organización.

Sin, embargo, a pesar de haber estudiado largamente a lo largo de la carrera esta clasificación de las teorías, me parece mas adecuado a estos tiempos, y dado que es imposible dejar de reconocer que la persona ha ido adquiriendo mayor importancia en las organizaciones dentro del contexto de la sociedad actual, la sociedad del conocimiento, donde se han hecho fundamentales conceptos como gestión del talento, liderazgo estratégico, responsabilidad social corporativa; me parece una aproximación mas pertinente el esquema propuesto por J. A. Pérez López ¹; esquema que se basa en la estructura psíquica de la persona, e introduce variables nuevas presentando un enfoque antropológico².

Ante todo plantea que la organización *real* esta compuesta de: una *organización formal*, conjunto de especificaciones, reglas de operación (sistema productivo-distributivo) y reglas de reparto (sistema de incentivos); y una *organización informal* constituida por el conjunto de interacciones espontáneas no contempladas en la organización formal; diferenciando así la *organización real* de la *organización utópica* en la que se necesitarían personas y condiciones que no se dan en la realidad.

Su modelo considera tres grandes grupos de teorías o modelos (paradigmas) que explican simplíficamente el funcionamiento de las organizaciones. Pudiéndose englobar otras clasificaciones dentro de estos tres modelos.

En una primera instancia asimila la organización a una maquinaria y la interpreta como un gran sistema técnico, el *modelo mecanicista* donde han de quedar incluidas las teorías que han entendido de esta manera el comportamiento de la empresa (autores como Taylor y Farol, por ejemplo).

En segundo lugar, comparo la organización con un organismo vivo, en constante movimiento y continua interacción con su entorno. Lo llamo *modelo psico-sociológico* (o modelo orgánico), que considera variables no estrictamente técnicas.

Y en tercer lugar. A semejo la empresa a algo más que un sistema técnico o sociopolítico; termina por entenderla como una comunidad que comparte objetivos, una institución de personas, definiendo así el *modelo antropológico*.

El esquema permite recoger y conocer los rasgos básicos que se encuentran en gran parte de las interpretaciones teóricas.

Modelo Mecanicista

¹Pérez Lopez, J.A. 1994. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Rialp. Madrid.

² Antropología: una ciencia integradora que estudia al hombre en el marco de la sociedad y cultura a las que pertenece; y, al mismo tiempo, como producto de las mismas, combinando en una sola disciplina los enfoques de las ciencias naturales, sociales y humanas.

Estas teorías contemplan a la organización como "...simple coordinación de acciones humanas cuya finalidad es la de producir y distribuir una serie de objetos y/o cosas..."³

Se centra en la visión objetiva de la actuación empresarial, dejando de lado el impacto sobre el sujeto que realiza las tareas. Trata de organizar los procesos y el intercambio de productos sin interés de considerar a los implicados como personas; son solo un engranaje más de la maquinaria. No importan los motivos de las personas, ni sus necesidades.

Las teorías comprendidas en este modelo concebían al hombre de empresa como un hombre duro en su estilo de dirección, que pasaba por encima de sus sentimientos personales y de los demás en la persecución de la maximización del beneficio, de optimizar la relación producción-consumo.

En estos enfoques no hay finalidad compartida, sin embargo, cabe señalar que han efectuado importantes aportes a la mejora de la productividad, la rentabilidad y la eficiencia; propósitos entendidos como estrictamente económicos; es decir la consecución de los mejores resultados con el menor costo posible.

El modelo de persona es bastante reducido. La racionalidad de las decisiones sirve para interpretar todo como un medio o instrumento para el logro de los resultados. Se queda en la dimensión objetiva del trabajo; la preocupación central son las funciones a desempeñar. La organización informal suele quedar afuera del campo de análisis.

Todo directivo conoce y es conciente de que estos enfoques pueden ser muy útiles en su sentido técnico, pero las decisiones directivas de hoy no son exclusivamente técnicas; son muchos los que a diario intentan realizar cambios concibiendo a la organización como sistema técnico y enfrentan la resistencia de las personas de la organización, es poco realista reducir la organización solo a un plano mecanicista.

Este planteamiento necesita de un individuo que cumpla al pie de la letra las tareas encomendadas, que se limite a obedecer; generando una reactiva frente al trabajo; las únicas necesidades que satisface son las extrínsecas⁴. Quiere decir que lo verdaderamente querido por el trabajador no es la realización de la acción de que se trate, sino las recompensas que espera alcanzar a cambio de la realización de la acción.

Son evidentes las deficiencias de este modelo mecanicista de organización para lograr, no ya la participación de todas las personas en el logro del objetivo empresarial, sino ni siquiera lo que Pérez López denomina atractividad de la organización para que los individuos se adhieran a ella por motivaciones distintas de las extrínsecas; es decir, en virtud de lo que una persona puede hacer allí y no por lo que pueda recibir. Que es, no sólo deseable, sino también posible superar este modelo de organización mecanicista, ya que el dinero - paradigma de las motivaciones extrínsecas- no es un motivador universal; y la gente busca, otras cosas, otras motivaciones.

Modelo Psico-Sociológico

³ Pérez López, 1994:22

⁴ Por motivación extrínseca, Pérez López entiende aquel tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas, o castigos, unidos a la ejecución de la acción; debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior.

Frente a la orientación a resultados que fundamentan las ciencias de las teorías del modelo anterior, surgen otros modelos que estudian el comportamiento del sujeto de la producción, que comienzan a comprender la dimensión subjetiva del trabajo, aunque sin terminar de formularla.

No dejan, desde ya, de lado el supuesto de la maximización del beneficio, pero comienzan a hacer hincapié en el productor, para así lograr una mayor y mejor producción, al tiempo que se satisfacen las necesidades actuales⁵ de los trabajadores.

Concibe empresarios menos autoritarios, se suaviza el concepto del hombre como parte de la maquinaria, se trata de enriquecer su tarea, de mejorar las condiciones e incluir el respeto en el trato.

Según el autor, la analogía mas adecuada de este nuevo paradigma es la del organismo que contempla la empresa como un conjunto social, como "...agrupación de individuos en una sociedad en la que se integran voluntariamente para satisfacer todo un conjunto de motivos"⁶.

La organización tiene una actitud proactiva con el entorno; en cuanto a la funcionalidad, vira hacia la descentralización con el fin de optimizar los recursos disponibles e introduce los conceptos de cooperación y participación, indispensables para poder descentralizar las funciones sin que descienda la productividad y la eficiencia.

El estudio de las motivaciones ya había sido motivo de investigación para varios interesados en el tema, entre los que se pueden citar a Maslow y su teoría de la motivación humana⁷; y Herzberg⁸ con su teoría de los dos factores: higiene y motivación; sin embargo a partir de los años setenta las motivaciones se convierten en un tema fundamental para buena parte de las organizaciones y pasan a ocupar un lugar prioritario.

Este enfoque no ve las motivaciones exclusivamente como búsqueda de recompensas, sino que reconoce su complejidad y admite que no basta con ofrecer incentivos. Las motivaciones ahora se perciben como intrínsecas⁵. La realización personal del trabajador se convierte en un elemento clave para explicar el comportamiento organizacional.

Modelo Antropológico

⁵ Pérez López entiende por motivaciones actuales las motivaciones que actualmente sienten las personas. Lo verdaderamente querido por el sujeto, en la media en que se mueve por motivación intrínseca, son las consecuencias que se seguirán del puro hecho natural de ser el ejecutor de la acción. Dichas consecuencias pueden abarcar desde la satisfacción producida por la realización de algo que le gusta hacer, hasta la satisfacción ligada al logro de un cierto aprendizaje, para cuya obtención es necesaria la reiteración de la acción.

⁶ Pérez López. 1994:25

⁷ Teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra A Theory of Human Motivation de 1943

⁸ Herzberg, Frederick 1959, The Motivation to Work, New York, John Wiley and Sons

El modelo orgánico plantea una visión mas completa de la realidad.

Al hablar de enfoque antropológico, hablamos de la concepción de la organización como una institución que lleva a cabo "...la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales de los miembros de la empresa..."⁹

Hablamos de aquellas necesidades que contribuyen al perfeccionamiento del ser humano, este enfoque incluye a los dos anteriores; diferenciándose al subordinar la ciencia a los fines de la persona, sin que pierda la ciencia protagonismo en la consecución de los objetivos.

La organización debe ser el medio a través del cual el individuo alcance su propio fin; y no solo satisfaga sus necesidades actuales.

Este enfoque articula la dimensión objetiva y la dimensión subjetiva del trabajo, integrando en un esquema mas completo la acción humana.

Se completa entonces la trilogía; al *qué* (enfoque mecanicista) y al *cómo* (enfoque psico-sociológico) se le suma el *para qué* que propone el enfoque institucional.

Lo característico de la institución es la consideración de los valores, los principios y los fines que la mueven. Supone dar un nuevo significado al concepto de utilidad y el servicio como actividades principales de la empresa; dirigiendo ambos a la satisfacción de necesidades humanas; estableciendo una conexión entre el fin propio de la empresa y el de la persona, integrando los mismos armoniosamente.

El objetivo de este paradigma es superar el individualismo de la teoría mecanicista, incorporando el espíritu de servicio y la cooperación desinteresada a las motivaciones. Es decir, conservando los aportes positivos de los modelos anteriores, entender a la organización como una institución cuya finalidad es conseguir la unidad e identificación de sus miembros con ella y sus objetivos; conseguir que los colaboradores asuman su trabajo como una tarea compartida. La persona pasa a formar parte de un equipo y del comportamiento que tenga, dependerán los resultados de la organización. Se entiende entonces que se privilegia la satisfacción de las motivaciones trascendentes¹⁰.

Queda claro pues que esta motivación trascendente supera, en calidad, a la motivación extrínseca y a la motivación intrínseca. Sin embargo es evidente que el hecho de que una persona actúe por motivaciones trascendentes no excluye que, simultáneamente, existan en la misma persona otros impulsos, intrínsecos y extrínsecos, que determinen su manera de obrar. Por esto, el paradigma de dirección que puede llamarse antropológico, por tener en cuenta las tres clases de motivaciones que empujan el obrar humano, es el único paradigma completo y el único que, sin obstáculo de atender a los objetivos instrumentales o subordinados, puede conducir al logro del verdadero objetivo final de la empresa: servir.

⁹ Pérez López. 1994:28.

¹⁰ Motivación trascendente, según el autor citado, es aquel tipo de fuerza que se basa en el afán de servir a los demás. Esta motivación es la que determina que las personas en la empresa se adhieran, cooperen y se identifiquen con el objeto final de la misma que es prestar servicio y generar rentas sin merma para todos los que, aportando trabajo, capital y dirección, componen la empresa.

Influencia de la Estructura Organizacional y los Modelos Mentales del Órgano de Gobierno

“Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsionara sutilmente la visión, los modelos mentales determinan lo que vemos.”¹¹

Todos los directivos saben que:

“En su mayor parte, todas las grandes ideas que fracasan no lo hacen porque las intenciones fueron débiles, o porque la voluntad flaqueó o incluso porque no existía una comprensión sistémica. Fracasan a causa de los Modelos Mentales, porque los nuevos modelos chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, la cuales nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Un ejemplo dramático del poder de estos modelos lo representó la industria automovilística norteamericana en las décadas 60 y 70, en el ejemplo de General Motors, cuyos Modelos Mentales podrían resumirse en los siguientes:

- *El negocio de GM es ganar dinero no fabricar coches*
- *Los coches son, ante todo, símbolos de status, por lo que el diseño es más importante que la calidad*
- *El mercado norteamericano está aislado del resto del mundo*
- *Los trabajadores no tienen un impacto importante en la productividad ni en la calidad del producto*
- *Los que están conectados con el sistema sólo necesitan una comprensión fragmentaria y segmentada del negocio*

En el año 84 la participación en el mercado de coches alemanes y japoneses (basados en la calidad y en el estilo) en América subió de casi 0 al 34%, llevando a la crisis a la industria americana.”¹²

Roberto Serra¹³ se basa en la “Escuela Cognitiva” de Mintzberg, Lampbel y Ahlstrand al afirmar que para determinar la manera en que se forman las estrategias y la visión de los empresarios es menester comprender su manera de pensar. Existen, dice este autor, dos corrientes básicas dentro de esta escuela: la positivista que supone que el conocimiento se estructura a través de visiones objetivas (aunque parciales) del mundo. La segunda considera que los saberes surgen de miradas subjetivas al entorno que crean un determinado modelo mental.

El concepto alude a los esquemas subyacentes, más o menos permanentes, del mundo que los individuos tienen en su memoria duradera, sostiene Serra. Los modelos mentales limitan o enmarcan la perspectiva de una empresa sobre lo que significa “ser estratégico”, el repertorio de posibilidades competitivas, el tipo de organización ideal, la evaluación de los negocios, etc.

¹¹ Senge, Peter (1990); The Fifth Discipline; Currency/Doubleday; New York.

¹² Senge, Peter (1990):176

¹³ Serra, R.; Iriarte, J.; Le Fosse G. (2000) El nuevo juego de los negocios, Grupo Ed. Norma, Buenos Aires.

También cita a Danah Zohar, mostrando las diferencias entre los modelos mentales del Management Newtoniano y del Management Cuántico¹⁴

Management Newtoniano	Management Cuántico
Certeza	Incertidumbre
Predictibilidad	Cambio rápido
Jerarquía	Redes no jerárquicas
División del trabajo	Multifuncionalidad
Fragmentación	Enfoque Holístico
Empleados pasivos	Empleados Socios
Un punto de vista	Múltiples puntos de vista
Competencia	Complementación
Estructuras rígidas	Respuesta y flexibilidad
Reactivo	Experimental

El modelo mental del management newtoniano tiene relación con el paradigma predominante en la mayoría de los empresarios y gerentes en la actualidad, aunque de manera gradual comienzan a comprender la importancia de cambiar el modo de pensar. Las prácticas taylorianas han ido mutando con el surgimiento de conceptos como reingeniería y el resizing.¹⁵ Todos estos modelos apuntan a reaccionar frente a los cambios, pero sin adecuar el modelo mental. Sin embargo el cambio de modelo mental es necesario, la eficiencia no es más el paradigma para el desarrollo de una organización, sino lograr un desarrollo sostenible y sustentable en el largo plazo.

Serra hace su propia diferenciación entre el “modelo mental tradicional” y el “modelo mental para nuevos entornos”¹⁶

El Modelo Mental Tradicional se basa en los conceptos de autoridad, recursos, estructura, control, resultados. Prima el pensamiento cuantitativo-contable. La lógica de este modelo necesita la autoridad, generalmente burocrática, para manejar la organización. La estructura, representada en el organigrama es basada en la jerarquía y la división del trabajo, y esta última es la base de la fragmentación, sobre la cual se construye un sistema de control para poder lograr los resultados deseados. El instrumento básico para el manejo de una organización es el presupuesto. La estructura de este modelo Serra la llama *estructura de reinos* donde cada gerente es el dueño de un reinado y compete con sus vecinos, los otros reyes en la búsqueda de resultados sobresalientes. Este modelo supone muy poca comunicación, que muchas veces se limita a la comunicación descendente (traslado de ordenes) y ascendente (informes de

¹⁴ Danah Zohar (1994); The Quantum Society: Mind, Physics and a New Social Vision; William Morrow & Co; New York

¹⁵ La reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas décadas, debido a que su rápida y abrumadora expansión ha provocado cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones. El resizing no sólo es una adecuación de los procesos, sino que es una verdadera reinención de la empresa. Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez” Institutute of Industrial Engineers, “Más allá de la Reingeniería”, CECSA, México, 1995, p.4

¹⁶ Serra, Iriarte, Le Fosse (2000): 150

resultados). Se busca la eficiencia no a través de mejores negocios sino a costa de menor cantidad de recursos comprometidos. En resumen, este esquema prioriza proyectar el futuro matemáticamente.

Es el objetivo del presente trabajo mostrar las sobradas razones por las que este tipo de modelo mental o paradigma debe ser cambiado. Es necesario mutar hacia un Modelo Mental para Nuevos Entornos, es de vital importancia que el empresario tenga una visión 360°, con una percepción de la realidad más profunda que el mero cálculo, y cuyas mediciones sean en gran medida cualitativas.

No se debe dejar de considerar la influencia de la estructura y la cultura de la organización. El comportamiento de la organización está basado en estos dos elementos que se retroalimentan, son conceptos inseparables dentro de la organización.

La cultura tiene que ver con las costumbres, los ritos internos, las creencias y los valores compartidos. Las organizaciones tienen su “personalidad” y esta es única en función de la integración de los individuos que la componen y su relación con el entorno. El comportamiento colectivo trasciende el de sus componentes. La cultura es un concepto dinámico, que evoluciona permanentemente, se ve influenciada por los cambios en los individuos, por la entrada y salida de miembros, por el contexto, por las políticas de dirección, etc.

“Una de las claves para el logro de un cambio exitoso, reside en involucrar de manera temprana y continua a los empleados”¹⁷

El compromiso debe formarse incluyendo todos los niveles de la organización, buscando el compromiso de los líderes de opinión que están en todo grupo.

Las creencias son las ideas más profundas acerca de cómo funciona el mundo y como debería funcionar; en las organizaciones tienen que ver con las creencias que existen en la misma. En un contexto general, estas creencias provienen en gran medida de las creencias arraigadas en la sociedad en la que esta inserta la organización. Esto explica las grandes dificultades que se presentan para cambiar profundamente la cultura de una organización, su “modelo mental”. Se deben combatir tres frentes; las creencias de la sociedad, las creencias de los individuos y las de la propia organización.

Las recientes crisis y vaivenes de las economías, que fomentaron la reingeniería de procesos (resizing, downsizing) recortes de costos, tercerizaciones, fusiones, golpean duramente la cultura organizacional, desgastándola y debilitando sus raíces por la erosión de la confianza, valor fundamental.

Así como las creencias son un conjunto de convicciones compartidas, de ideas adoptadas por la mayoría, los valores son el adhesivo final que cohesiona a la organización, valores compartidos que cimientan el objetivo de la empresa y actúan como punto de orientación en situaciones de conflicto.

Los valores no cambian en el tiempo, trascienden los conceptos de visión, posicionamiento, estrategias y la dinámica operativa. Se hablara mas adelante

¹⁷ Serra, Iriarte, Le Fosse (2000):269

de la Dirección por Valores, concepto introducido por el pensador español Javier Fernandez Aguado, uno de los mayores expertos en Gobierno de Organizaciones y del innovador modo de medir resultados que propone Lorena Duarte Lagunes¹⁸ basado en las raíces antropológicas en las que se fundamenta el profesor Fernandez Aguado.

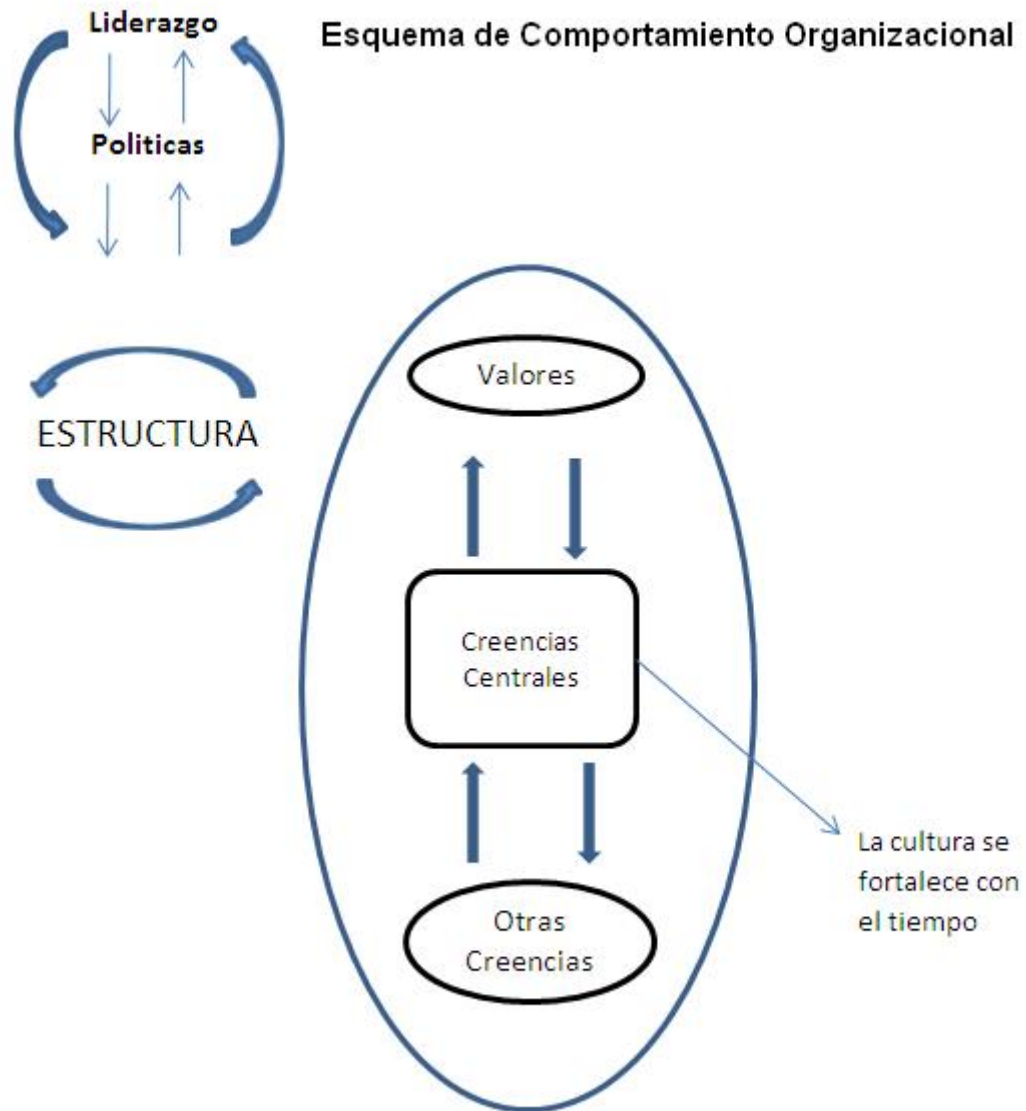
Los valores se relacionan en mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida, la base para lograr una cultura preparada para conseguir el propósito de la organización.

Las creencias son la parte más difícil de cambiar de la cultura, ya que la primera reacción de cualquier persona será defender esas creencias. El problema surge cuando estas creencias ya no son válidas o son incongruentes con los valores y los propósitos de la organización. Mientras no sea posible demostrar que cambiando las creencias se puede ganar, esas creencias no cambiarán. No es posible cambiar la cultura si no se trabaja simultáneamente el marco estratégico (conformado por la visión, el posicionamiento y la estrategia), la estructura, las políticas, el liderazgo, la dinámica operativa, el aprendizaje y los modelos mentales.

El liderazgo es el elemento más influyente en el comportamiento organizacional, sin un liderazgo claro, la organización no va a poder adecuar su comportamiento a las necesidades del entorno actual. Quizás una de las mejores maneras de llevar a cabo una buena estrategia, es tener un buen comportamiento organizacional, trabajando con los líderes, buscando una nueva forma de liderazgo, un liderazgo de servicio, basado en las personas, en equipos, en redes. Un liderazgo que desarrolle dinámicamente los principios tanto mentales, como emocionales y físicos (de acuerdo a las teorías de Human Dynamics¹⁹). Un liderazgo que considere la visión y el posicionamiento deseados con el coraje suficiente para renovar las estructuras existentes, sobre la base de la comunicación y la integración entre las personas y entre las organizaciones, buscando relaciones ganar-ganar. Se trata de un cambio profundo en los modelos mentales, virando a un modelo integrador, holístico y dinámico, buscando generar entusiasmo en las personas. El líder debe transmitir la visión, lograr que la gente se identifique con ella; este modo de entender la organización es la única manera de llegar a resultados sustentables en el tiempo y de conseguir un comportamiento organizacional adecuado.

¹⁸ Duarte, Lorena (2004), Dirección por Hábitos, Asiema, Madrid.

¹⁹ Seagal, S, Horne, D. (1997), Human dynamics : a new framework for understanding people and realizing the potential in our organizations, Pegasus Communications, Boston



Serra, Iriarte, Le Fosse (2000): 273

Como se puede apreciar, las ideas de Serra, Iriarte y Le Fosse son perfectamente integrables con la visión antropológica de Pérez Lopez en su proposición de un modelo *orgánico* de la empresa.

Se tratara mas adelante el concepto coaching, el tipo de liderazgo, que en lo personal creo apropiado para encarar este nuevo enfoque del control de gestión, que se focaliza básicamente en un cambio en el concepto de “gestión”.

Planeamiento Tradicional, Estratégico e Interactivo.

El conocimiento de lo que vendrá es un medio para reducir las dudas y las incertidumbres, una manera de mitigar sus efectos: vacío de conocimientos y falta de certezas. El planeamiento aborda esta problemática del futuro desde distintas perspectivas y con diferentes métodos: el pronóstico; la predicción, la previsión y la proyección.

La reflexión prospectiva, propone situarse en el futuro deseado, estableciendo el conjunto de valores, deseos e ideas, para desde allí volver a mirar el presente y estudiar el pasado desde la óptica del futuro deseado. Se pretende entonces la estructuración de programas, metas, acciones y medidas, tendientes a poner en marcha la organización hacia los fines deseados.

Godet muestra las diferencias entre el pronóstico clásico y la prospectiva en el siguiente cuadro:

	Pronóstico Clásico	Prospectiva
Visión	Parcial	Aproximación holística
Variables	Cuantitativas, objetivas, conocidas	Cualitativas, no necesariamente cuantitativas, subjetivas, conocidas u ocultas
Relaciones	Estáticas y estructuradas, fijas	Dinámicas y estructuradas evolutivas
Explicación	El pasado explica el futuro	El futuro explica el pasado
Futuro	Simple y cierto	Múltiple e incierto
Método	Modelos determinísticos y cuantitativos (econométricos, matemáticos)	Análisis intencional. Modelos cualitativos y estocásticos.
Actitud hacia el futuro	Pasiva y adaptativa	Activa y creativa

Godet, M. The Crisis in forecasting and the emergence of the prospective approach (Pergamon Press, USA 1979)

La prospectiva incorpora variables cualitativas, reconoce el papel de la voluntad, la conciencia y la actividad humana en la construcción del futuro.

La planificación tradicional supone una concepción unilateral de la realidad que se le atribuye a la autoridad y su capacidad para actuar como sujeto planificador de la comunidad; ésta última permanece como un objeto pasivo, inerte y obediente a la voluntad del planificador.

El planeamiento estratégico toma el concepto de Morin²⁰ que supone un nuevo estilo de pensamiento “La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las transformaciones (...) Una visión simplificada lineal resulta fácilmente mutilante”. La noción de planeamiento estratégico, no es simplemente una adición de ambos conceptos, significa un cambio en los supuestos filosóficos, en las teorías, en los principios y en los métodos.

²⁰ Morin, E. Introducción al pensamiento complejo. Disponible en www.lander.es

La incorporación de la diversidad de posiciones y el establecimiento de relaciones tanto de colaboración como de conflicto, según Ossorio²¹, es el punto de inflexión entre el planeamiento tradicional y el estratégico. Se modifica sustancialmente el punto de partida al incluir una diversidad de participantes que actúan de manera que puede coincidir en intereses y motivaciones, participando en el logro de las metas comunes, o disentir, y obstaculizar la acción.

La ausencia en la planificación tradicional del reconocimiento de la existencia de esa diversidad produce según el autor un *bloqueo de percepción de lo real*; generando una falsa sensación de manejo de la realidad a partir del ejercicio intelectual de combinar variables de tal manera que se piensa que provocaran los desenlaces previstos. De este modo, se habrá “eliminado” la incertidumbre, pero se trata en realidad de un error de percepción.

En la concepción estratégica del planeamiento, el plan no es ejercicio exclusivo y excluyente de la autoridad, sino resultado del despliegue de fuerza de distintos actores, lo que explica las diferentes significaciones que cobran las acciones para cada actor, contradictoriamente a la uniformidad de criterio que plantea el planeamiento tecnocrático. El cálculo estratégico se convierte entonces en razonamiento interdependiente, continuo e interactivo de la correlación de fines y medios.

Diferentes autores plantean formas distintas de concebir el planeamiento, entre ellos Russel Ackoff²² y su propuesta del “Planeamiento Interactivo”.

Establece una tipología que hace referencia al tiempo; según el enfoque del planeamiento sea: 1- hacia el pasado (*reactivista*); 2- al presente (*inactivistas*); 3- al futuro (*preactivistas*) y 4- todas las orientaciones en simultaneo (*interactivista*).

Los *reactivistas* tienden a deshacer los cambios para regresar al estado anterior, tienen una visión mas clara del lugar del que vienen que del lugar adonde van. El método de análisis que privilegian es el de buscar las causas de donde proceden las situaciones para suprimirlas, reprimirlas o removerlas. La planeación reactivista es de corte autocrático y de baja participación de quienes deberán ponerla en práctica. Cuando existe participación, ésta sigue la línea jerárquica de la empresa.

Los *inactivistas* tienden a impedir los cambios privilegiando la estabilidad, asumiendo que los cambios introducen desorden y representan amenazas. Difieren la toma de decisiones en el tiempo a través de la burocracia para retrasar los cambios y consolidar lo existente. Su metodología de trabajo se caracteriza por el tratamiento por separado de los problemas.

Los *preactivistas* consideran que el futuro habrá de ser mejor que el pasado y que el presente, por lo que buscan incentivar los cambios, acelerarlos, fomentar las oportunidades de que se generen. La planeación preactiva se basa en la formulación de pronósticos y métodos de previsión del futuro para crear las condiciones de adaptación que permitan prepararse para reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Los *interactivistas* consideran que el futuro puede ser influido por la acción, esta sujeto a “creación”. Conciben la planeación como el diseño de un futuro

²¹ Ossorio, A (2002); Planeamiento Estratégico, Depto de Capacitación del Instituto Nacional de Administración Pública; Bs As.

²² Ackoff, R. (1992) Planificación de la empresa del futuro. Limusa. Mexico

deseable y la invención de los métodos necesarios para llegar a él. Implica creatividad, capacidad absolutamente necesaria para el liderazgo según la mayoría de las concepciones actuales.

En el proceso de planeación, los interactivistas consideran que enfrentar situaciones problemáticas implica:

- Determinar su similitud con situaciones anteriores para obtener el tipo de conocimiento aplicable al nuevo caso; y
- Determinar los aspectos singulares de la situación presente que le son únicos para establecer el tipo de conocimiento que aun no se tiene y que se deberá experimentar

El enfoque interactivista de Ackoff sostiene que en la planeación, el proceso de realización es el producto más importante. Enfatizando así la acción.

Los supuestos operativos son:

- ü Principio participativo: La participación es el medio de aprendizaje de la organización y favorece el incremento de los deseos y capacidad para satisfacerlos. La planeación debe ser recreativa y productiva, debe mejorar la calidad de la vida en el trabajo y capacitar a la gente para que se desarrolle.²³
- ü Principio de la continuidad: La continuidad favorece el monitoreo de los cambios relevantes del medio ambiente que pasarían desapercibidos en procesos de evaluación anuales.
- ü Principio holístico: Significa coordinación e integración, interdependencia e interacción entre las unidades de un mismo nivel (Ackoff formuló estos principios en el año 1992; si bien hoy se tiende al achatamiento de la pirámide, se afirma esta *interdependencia*, ya que se habla de redes). El principio holístico sugiere que mientras más partes y niveles de un sistema se planeen simultáneamente e interdependientemente, mejores serán los resultados.

El enfoque detallado en esta sección, resulta interesante, no solo por su visión integral en cuanto a la perspectiva temporal, sino también en lo que se refiere a los últimos tres principios enunciados, ya que en ésta visión antropológica del control de la gestión (y que incluye al planeamiento), se ha resaltado en reiteradas oportunidades la importancia de la participación y la integración. Más interesante aun es que el autor destaque la participación como medio de aprendizaje de la organización, ya que se encuentra en línea con la propuesta del ya mencionado Peter Senge²⁴ "Las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje – como centro de competencia - están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar."

Así, las organizaciones que prosperarán en el futuro serán "organizaciones inteligentes", que explotarán la experiencia colectiva, y las capacidades de cada persona para aprender cómo triunfar en conjunto. Es evidente entonces la importancia que tiene la participación en el proceso de planeación del futuro deseable y la concreción de las acciones para alcanzarlo.

²³ Nótese que puede relacionarse directamente con el concepto de motivaciones trascendentes de las que habla Pérez López en su Modelo Antropológico de la Organización.

²⁴ Senge, Peter (1990)

Por su lado, y sin diferir con estas propuestas, Alberto Levy²⁵ sostiene que la conducta estratégica está constituida por dos procesos: el proceso de interacción con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para una mejor interacción con el contexto. El segundo proceso mencionado, aunque el autor no hace referencia explícita, remite al concepto de *autopoiesis*, neologismo propuesto en 1971 por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela para designar la organización de los sistemas vivos. Según estos autores son autopoieticos los sistemas que presentan una red de procesos u operaciones, y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Aunque el sistema cambie estructuralmente, dicha red permanece invariante durante toda su existencia, manteniendo la identidad de este. Al igual que Pérez López, tratan a la organización como un organismo vivo.

“Los seres vivos son sistemas autopoieticos y que están vivos sólo mientras están en autopoiesis. Los seres vivos son redes de producciones moleculares en las que las moléculas producidas generan con sus interacciones la misma red que las produce”²⁶

²⁵ Levy, A (1982). Planeamiento Estratégico. Macchi. Buenos Aires.

²⁶ Varela, Francisco J.; & Maturana, Humberto R. (1973). De Máquinas y Seres Vivos: Una teoría sobre la organización biológica. Editorial Universitaria. Santiago de Chile

El Control de Gestión desde la óptica de los Gurúes

Si bien en todo el trabajo, de manera intencional, no he recogido autores conocidos, o “gurúes”, he considerado importante, sin embargo, incorporar una sección integrada por las opiniones de algunos de estos reconocidos autores, en tanto sus obras marcan aspectos cuantitativos y cualitativos importantes que debieran ser tenidos en cuenta en el Control de Gestión. Con ese objetivo me he basado en los autores que menciona Alfredo Pérez Alfaro en su libro Control de Gestión y Tablero de Comando²⁷ A partir de las opiniones de estos autores, ha sido posible determinar un conjunto de indicadores que permitirán evaluar la performance de una organización.

Los cinco indicadores de Peter Drucker²⁸

El autor propone cinco indicadores fundamentales. Una empresa necesita una cantidad de medidores para tener control. Cinco indicadores de ese tipo dirán cómo está operando la empresa y si se está moviendo en la dirección correcta.

- ü *La posición en los mercados:* Es preciso que una compañía conozca cuál es la situación de sus productos o servicios y su participación en el mercado comparada (marketshare). La participación de la firma en el mercado debe tender a crecer.
- ü *La performance innovadora:* Se observa la importancia que Peter Drucker otorga al hecho de que toda innovación deba ser trasladada lo antes posible al mercado. Constituye una remarcable debilidad la presencia de proyectos iniciados, desarrollados, pero que no logran alcanzar en plazos razonables una presencia activa dentro de la oferta de la organización. Es decir, es peligroso el deterioro en el tiempo que va desde el comienzo de una innovación hasta su introducción como producto o servicio exitoso en el mercado.
- ü *La productividad:* Las mediciones de productividad relacionan lo invertido en todos los factores de producción más importantes - dinero, materiales, gente - con el valor agregado que producen, es decir, con el valor de la producción total de mercaderías o servicios menos los gastos de insumos, partes o servicios que se adquieren fuera de la empresa. El mensaje del autor es muy claro, en todos los sectores de la organización, y particularmente en los procesos productivos de bienes y servicios (a clientes externos o a clientes internos), deben existir indicadores de productividad de los factores e insumos involucrados. Todo sector, todo proceso, debe imaginar sus propios indicadores de productividad, sin olvidar que un indicador de este tipo relaciona salidas, tanto monetarias como físicas, con inputs, o aplicación de insumos, tanto físicos como monetarios.
- ü *La liquidez y el flujo de fondos:* Es sabido que un negocio puede funcionar sin ganancias durante varios años, siempre que tenga un adecuado flujo de fondos. Pero en cambio lo inverso no es posible. Muchas empresas tienen que abandonar los más rentables desarrollos sólo porque se quedan sin fondos líquidos. Todo negocio debe apuntalarse en un adecuado flujo, integrado tanto por fondos propios

²⁷ Pérez Alfaro, A. (2000). Control de gestión y tablero de comando. Ed Depalma. Buenos Aires.

²⁸ Drucker, P. (1996). Administración y Futuro. Ed Sudamericana. Buenos Aires.

como por fondos de terceros, y ello en las proporciones más adecuadas para el rubro de negocios de que se trate.

- ü *La rentabilidad del negocio*: Las mediciones de la rentabilidad reflejan la capacidad de los recursos de una compañía para producir utilidades. Drucker plantea la necesidad de medir la rentabilidad de la explotación combinando dos indicadores fundamentales: la rentabilidad sobre ventas y la rotación del capital. Para este último caso, resultará fundamental conocer y valorar con la mayor exactitud posible la verdadera magnitud del capital propio aplicado al negocio. Para obtener este dato, habrá en muchos casos que sortear cuestiones tales como la valuación correcta de los bienes de uso y de los activos intangibles, como también la valuación de los stocks.

Los seis sucesos graves de Marcel Moisson²⁹

Seis son los principales sucesos de carácter grave que pueden afectar a una empresa.

El objetivo del Cuadro de Mandos de seguridad de la Dirección es controlar las premisas y síntomas de los sucesos, midiendo sus intensidades.

El autor determina los seis sucesos graves que siguen:

- ü *Insuficiente o mala administración de los capitales*: en un período muy corto, conservando una rentabilidad normal, la empresa puede hallarse con dificultades de tesorería, con deudas desproporcionadas de sus recursos propios. Resulta coincidente este indicador con las advertencias de Peter Drucker acerca de la importancia de contar con un adecuado y equilibrado flujo de fondos.
- ü *Exceso de inventarios*: El exceso de stocks representa una mala gestión de los capitales, produciendo inmovilización de capitales; presencia de stocks dormidos, aumenta los riesgos de stocks muertos, inservibles; aumenta los costos de los productos, de forma no siempre visible, pero real. En tiempos de estabilidad monetaria, las técnicas de just-in-time juegan un rol fundamental para el rendimiento del negocio. Alerta con claridad Moisson sobre la peligrosa alternativa de generar inventarios muertos o dormidos, cuya presencia y valuación distorsiona luego numerosos medidores económicos y financieros.
- ü *Exceso de equipo*: El exceso de equipo provoca pesadas cargas, debido a una insuficiente tasa de ocupación de los medios de producción; incidencia de las amortizaciones sobre volúmenes de producción demasiado bajos en relación con los medios empleados; influencia desfavorable en la productividad del personal. Las organizaciones deben contar con los recursos de equipamiento verdaderamente necesarios, y no más. La capacidad instalada debe contar con indicadores razonables de utilización para evitar o reducir al mínimo posible la capacidad ociosa.
- ü *Exceso de desarrollo*: El exceso de desarrollo presenta cuatro supuestos; exceso de desarrollo técnico; exceso de desarrollo comercial; exceso de desarrollo equilibrado; exceso de desarrollo de las personas (surmenage). Cada uno de ellos puede deparar riesgos importantes para

²⁹ Moisson, M. (1975). El control de la gestión mediante el cuadro de mandos (tableau de bord). Editores Técnicos Asociados. Barcelona.

la seguridad financiera y la rentabilidad de la empresa. Tan malo como los ánimos alicaídos y la falta de iniciativas resulta el exceso de actividad. Resulta de interés el tema del estrés o surmenage, manifestado en la sobreocupación tensionante de ciertas personas dentro de la organización, en contraste con la existencia de fuertes índices de desocupación y subocupación. Un caso de plena vigencia y actualidad en nuestro país.

- ü *Insuficiente rentabilidad:* La rentabilidad consiste en la diferencia entre el total de los márgenes brutos obtenidos y los costos de gestión y de estructura. Es preciso distinguir en rentabilidad dos nociones complementarias, la del resultado tras impuestos y la de la tesorería creada que permite la autofinanciación. Nuevamente Moisson coincide con Drucker, cuando hace notar lo dificultoso que resulta sobrevivir sin la presencia de adecuados márgenes rentables, y cómo su ausencia no genera sólo dificultades económicas, puesto que se traslada rápidamente a las posiciones de caja.
- ü *Insuficiente integración del personal:* Mediante los informes del Cuadro de Mandos de seguridad, y siempre que sean bien aprovechados, la dirección de una empresa ve cómo aumenta la eficacia de su gestión. Es en esta fase que el personal se integra en la vida económica y social de la empresa. Se trata en este caso de evaluar la forma en que el personal se identifica con los objetivos de la organización, y cómo se integra a la vida de relación. La debilidad de ciertas empresas donde el personal no se halla consustanciado con su visión y sus misiones es evidente y notoria.

Las siete enfermedades mortales de W. Edwards Deming³⁰

Si bien la obra de W. Edwards Deming resalta en cuanto a sus famosos catorce puntos vinculados con la filosofía del mejoramiento continuo, no se debe pasar por alto la preocupación sobre las que él ha denominado las siete enfermedades mortales. Las enfermedades mortales han sido recientemente reorganizadas –se han agregado algunas nuevas, y otras han bajado de status para entrar en una nueva categoría llamada Obstáculos. Los Puntos, las Enfermedades y los Obstáculos constituyen una receta integral para el cambio. Cada compañía debe elaborar su propia adaptación, adecuada a su cultura corporativa.

Las que siguen son las siete enfermedades mortales de Deming:

- ü *Falta de constancia en el propósito:* Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio. En ciertas organizaciones el incumplimiento y la falta de puesta en práctica de las mejores intenciones previstas en planes y proyectos es permanente. Cuando se determinan objetivos y metas las mismas deberán cumplirse, y si ello no ocurre, se deben verificar las causas.

³⁰ Mary Walton (1990) El método Deming en la práctica. Ed. Norma. Buenos Aires.

- ü *Énfasis en las utilidades a corto plazo:* Velar por aumentar los dividendos socava la calidad y la productividad. En ambientes de estabilidad, no pueden ya plantearse negocios de rápido retorno. Plantearlos sobre la base de una inmediata recuperación del capital invertido genera tensiones y situaciones que finalmente atentan contra el cumplimiento de los objetivos.
- ü *Evaluaciones de desempeño y calificaciones por mérito:* Los efectos de estas prácticas son devastadores, se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja a la gente en un estado de amargura y desaliento. Contrariamente a lo que acontece en numerosas organizaciones, Deming opina que manejar una empresa a través de valuaciones y calificaciones al personal significa poco menos que gobernarla por amenazas. No es a través de este tipo de estímulos que la gente se suma a la visión estratégica, sino que todo debiera pasar por la aplicación de la filosofía del mejoramiento continuo.
- ü *Movilidad de la alta gerencia:* Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad. Para Deming, la rotación excesiva en los altos niveles de conducción entraña una debilidad.
- ü *Manejo de la firma en base a cifras visibles:* Las cifras más importantes son desconocidas e imposibles de conocer; como por ejemplo, el efecto multiplicador de un cliente satisfecho. Así como Peter Drucker reflexiona acerca de la importancia de los indicadores invisibles (cualitativos), Deming considera una enfermedad mortal cuando en una organización todo se mide y se evalúa en función de indicadores cuantitativos.
- ü *Costos médicos excesivos:* Para Deming, en algunas compañías, estos constituyen el gasto más grande. Este concepto no aplica en la Argentina, debido al sistema de Obras Sociales.
- ü *Costos contenciosos jurídicos excesivos.* Los Estados Unidos son el país que más litigios tiene en el mundo. No parecía ser aplicable tampoco este concepto en nuestro país.

Los ocho atributos de la excelencia de Tom Peters³¹

El estudio realizado por el autor en 43 compañías exitosas mostró que las compañías excelentes sobresalían ante todo en las cuestiones básicas. Los instrumentos no sustituían la reflexión. La inteligencia no se sobrepone al sentido común. El análisis no dificulta la acción. Más bien estas compañías se esforzaban por conservar la simplicidad de un mundo complejo. Insistían en la calidad óptima. Escuchaban a sus empleados.

Los ocho atributos que aparecieron caracterizando lo que distingue a las compañías excelentes, innovadoras, son los siguientes:

³¹ Peters, Thomas J. (1984) En busca de la excelencia. Ed. Plaza & Janes. Buenos Aires.

- ü *Predisposición para la acción:* Actuar ante todo. Aunque estas compañías pueden ser analíticas para la toma de decisiones, no están paralizadas por ese hecho. Gran número de estas empresas actúa siguiendo la norma “hágalo, arréglo, pruébalo”. Relacionado con las proposiciones de Ackoff para el “planeamiento Interactivo” desarrollado en secciones anteriores.
- ü *Acercamiento al cliente:* Estas compañías aprenden de sus clientes. Ofrecen calidad, servicio y confiabilidad inigualables. Logran diferenciar los productos más corrientes. Muchas de las compañías innovadoras sacaron de sugerencias de sus clientes las mejores ideas para sus productos.
- ü *Autonomía y espíritu empresarial:* Las compañías innovadoras mantienen muchos innovadores a todos los niveles de la organización. Estimulan a correr riesgos y apoyan los buenos ensayos.
- ü *Productividad por el personal:* Las compañías excelentes tratan a sus empleados ordinarios como la fuente principal de la calidad y de las ganancias. No alientan los antagonismos laborales, ni consideran la inversión de capital como la causa fundamental de una mayor eficiencia.
- ü *Movilización alrededor de un valor clave:* La filosofía fundamental de una organización tiene mucho más que ver con sus realizaciones que sus recursos tecnológicos o económicos, la estructura organizacional o la innovación.
- ü *Zapatero, a tus zapatos:* Se dedican a lo que ellas saben hacer. Son en las compañías que se dedican razonablemente a lo que saben hacer, las que tienen la posibilidad de obtener los mejores resultados.
- ü *Estructura simple y poco personal:* Las estructuras y los sistemas básicos de las compañías excelentes son elegantemente simples. El personal de alto nivel es reducido. No es raro encontrar menos de cien personas en empresas que facturan varios miles de millones de dólares.
- ü *Flexibilidad y rigor simultáneos:* Las compañías excelentes son a la vez centralizadas y descentralizadas. La mayoría de ellas conceden autonomía a los talleres o al equipo de desarrollo del producto. En cambio, son fanáticas de la centralización en lo que respecta a los pocos valores fundamentales que les resultan caros.

*La espiral positiva de Bill Gates*³²

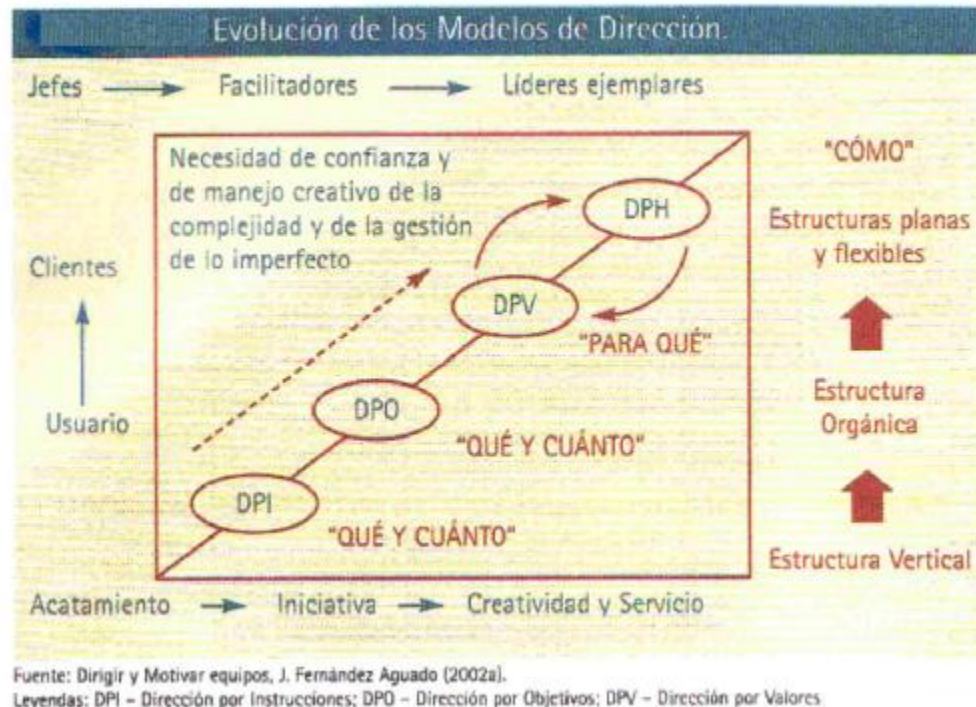
Para Gates, la espiral arranca a partir de un producto interesante. Cuando este existe, llama la atención de los inversores, predispониéndolos para invertir en la empresa. La empresa en cuestión desafía a los jóvenes inteligentes dispuestos a sumarse a sus objetivos. Se crea entonces un estado de excitación positiva. Socios y clientes potenciales prestan más atención, y la espiral continúa, facilitando la gestión del próximo éxito. La descripción de la espiral positiva incitará al Control de Gestión a plantearse la siguiente cuestión: en qué espiral se encuentra la organización?. Positiva o negativa? Surgirá entonces la posibilidad de evaluar los siguientes indicadores cualitativos:

³² Gates, Bill (1995) Camino al futuro. Mc Graw Hill. Mexico.

- ü *Existencia de un producto interesante:* “Una computadora sobre cada mesa de trabajo y en cada hogar, se convirtió en la misión corporativa de Microsoft, y hemos trabajado para contribuir a que sea posible. Los éxitos se debieron en parte, a lo que yo llamo la espiral positiva”³²
- ü *El interés de los inversores actuales y potenciales:* Como ya se dijo, cuando se tiene un producto interesante, los inversores prestan atención y están dispuestos a invertir su dinero en la empresa.
- ü *El interés de los colaboradores actuales y potenciales:* Cuando se tiene un producto interesante los jóvenes inteligentes se sienten atraídos a trabajar en ella. Cuando una persona inteligente entra en una empresa, enseguida le sigue otra, porque a la gente de talento le gusta trabajar con quienes también lo tienen.
- ü *El interés de los clientes actuales y potenciales:* Cuando una compañía comienza a perder cuota de mercado o entrega mal un producto, los clientes comienzan a cuestionarse si en el futuro deberían seguir comprando los productos de la compañía.
- ü *El contorno del próximo éxito:* El concepto de la espiral positiva rige los negocios que triunfan, en el cual el éxito refuerza al éxito. Un ciclo de realimentación positiva comienza cuando, en un mercado en crecimiento, un modo de hacer algo obtiene una ligera ventaja sobre los competidores.

De la Dirección por Instrucciones a la Dirección por Hábitos

Dos pensadores españoles han estudiado con detenimiento y de forma independiente, la Dirección por Valores y Dirección por Hábitos. Se trata de Salvador García³³, profesor de Psicología de las Organizaciones de la Universidad de Barcelona; y Javier Fernández Aguado³⁴, profesor de Política y Dirección de Recursos Humanos en la Universidad San Pablo, en Madrid.



Coinciden García, Dolan y Fernández Aguado en que uno de los antecedentes de una teoría como la Dirección Por Objetivos (DPO, o MBO: Management By Objectives) es el deseo de contar con Recursos Humanos rentables. Pero la DPO se ha relevado insuficiente.

Según García y Dolan, la DPO tiende a caer en determinados errores:

- Generar una cierta sensación de impotencia al establecer objetivos sobre los que no se tiene poder de influencia y consecución.
- No llegar a establecer planes de acción, quedándose en meras formulaciones de intenciones.
- Pretender demasiado
- Tratar de implementarla sin un plan de formación previo adecuado.
- Concebir los objetivos como un juego que hay que ganar cueste lo que cueste, llegando a obsesionar por él y olvidando el resto de tareas cotidianas que, sin embargo, pueden tener una mayor importancia estratégica.

Concluyen que la principal limitación de la DPO es la de entender los objetivos como algo que tiene pleno sentido por sí mismo. Los objetivos, únicamente tienen sentido en la medida en que son la consecuencia de unas determinadas creencias y valores plenamente asumidos. La denominada Dirección Por

³³ García, S y Dolan S. L. (1997) La Dirección por Valores. Mc Graw Hill. Madrid.

³⁴ Fernández Aguado, J (2000) La gestión de lo imperfecto. Caixa. Madrid.

Valores-DPV es un paso más en la búsqueda de medios eficaces para mejorar las organizaciones empresariales. Supone, sin duda, un avance en la profundización de diversos aspectos de lo que la persona sea.

La DPV da un paso más. García y Dolan plantean la siguiente relación entre valores, objetivos y realidad:

	Esencia conceptual	Ubicación en la secuencia toma de decisión-acción	Ejemplo
VALORES	"Así es como ha de ser"	Elección estratégica inicial. Naturaleza fundacional o constitucional.	iii) Calidad, calidad, lo primero!!!
OBJETIVOS	"Esto es lo que vamos a conseguir".	Propósito instrumental intermedio.	Conseguir cumplir con la normativa de calidad ISO 9001 en el plazo de un año.
REALIDAD	"Esto es lo que hemos conseguido".	Consecuencia observable al final de la acción.	Emisión de la certificación oficial de calidad.

Siguiendo el esquema de García y Dolan, en complemento con la propuesta de Fernández Aguado, podría afirmarse que las diferencias entre la DPI, la DPO, la DPV y la DPH, son las siguientes:

	DPI	DPO	DPV	DPH
SITUACIÓN DE APLICACIÓN PREFERENTE	Rutina o emergencia.	Complejidad moderada. Producción relativamente estandarizable.	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos.	Conciencia de la capacidad de crecimiento irrestricto de las personas.
NIVEL MEDIO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	Baja escolarización (dirección de operarios).	Profesionalización media moderada (dirección de empleados).	Alto nivel de profesionalización media (dirección de profesionales).	Alto nivel de profesionalización (dirección, inicialmente, de profesionales y de Alta Dirección, fundamentalmente)
TIPO DE LIDERAZGO	Dirigista tradicional.	Administrador de recursos.	Legitimador de transformaciones.	Indicador de nuevas posibilidades y fronteras.
TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Piramidal, con múltiples niveles.	Piramidal, con pocos niveles.	Redes, alianzas funcionales, estructuras de equipos de proyecto.	Estructura tendencialmente plana, con directivos bien preparados.
NECESIDAD DE TOLERANCIA DE AMBIGÜEDAD	Baja.	Media.	Alta.	Muy alta.
NECESIDAD DE AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD	Baja.	Media.	Alta.	Muy alta.

ESTABILIDAD DEL ENTORNO	Entorno estable.	Entorno moderadamente cambiante.	Entorno muy cambiante.	Entorno indiferente.
ORGANIZACIÓN SOCIAL	Capitalista-industrial.	Capitalista-postindustrial.	Postcapitalista.	Postcapitalista.
FILOSOFÍA DE CONTROL	Control-supervisión descendente	Control- estímulo del rendimiento profesional.	Potenciación del autocontrol de las personas.	Capacidad de autogobierno personal.
PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN	Mantenimiento de la producción.	Optimización de resultados.	Mejora constante de procesos.	Asunción continua de retos
ALCANCE DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	Corto plazo.	Medio plazo.	Largo plazo.	Medio y largo plazo, con influencia en el corto.
VALORES CULTURALES BÁSICOS	Producción cuantitativa. Fidelidad. Conformidad. Cumplimiento. Disciplina.	Racionalización. Motivación. Eficiencia. Medición de resultados.	Desarrollo. Participación. Aprendizaje continuo. Creatividad. Confianza mutua. Compromiso.	Desarrollo. Proyectos a largo plazo. Iniciativa. Confianza en las personas.

Recogen además, García y Dolan siete de las ocho ya mencionadas características que, según Peters y Waterman, permiten la existencia de empresas excelentes:

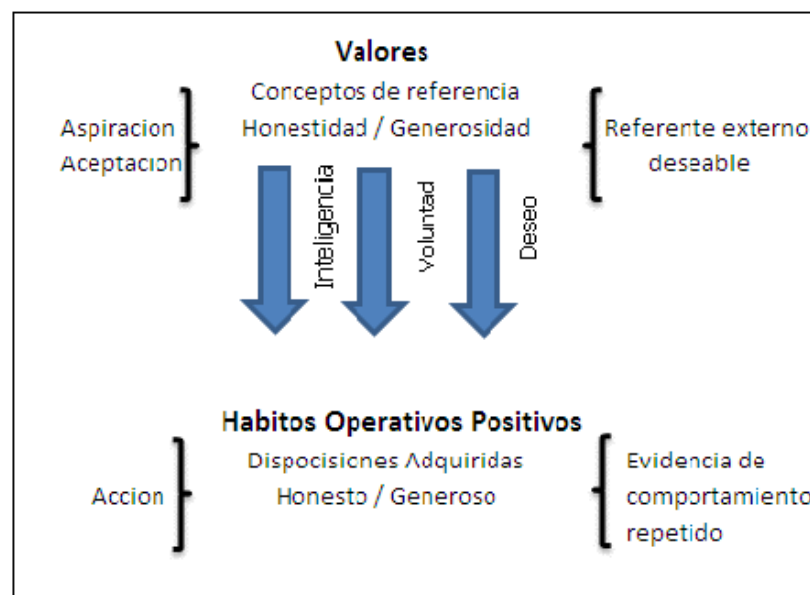
- 1.- Orientación a la acción.
- 2.- Proximidad al cliente.
- 3.- Autonomía y espíritu emprendedor interno.
- 4.- Productividad gracias a las personas.
- 5.- Dirigidas mediante valores en la práctica diaria.
- 6.- Se basan en lo que saben hacer verdaderamente bien.
- 7.-Estructura simple y ágil.

Aceptada la importancia, para una dirección estratégica, de una DPV, es inevitable preguntarse qué valores han de ser objeto de la sana tensión que debe establecerse en las organizaciones entre su ser y su deber ser, entre lo que detectamos que sucede y lo que nos agradaría lograr con el paso del tiempo. Algunas orientaciones del profesor Fernández Aguado:

- Es imposible proponer valores universalmente válidos.
- Valores como la humildad tan propios de civilizaciones orientales serán contemplados en Occidente prácticamente como contravalores.

- La sucesión de etapas en la vida de las organizaciones supone la 'promoción' de diferentes valores.
- Algunos valores, sobre todo cuando se sospeche que fomentan el incremento de trabajo, serán inicialmente rechazados por los implicados.
- Tanto el optimismo como el pesimismo han de ser templados.
- Defender los valores personales como la dedicación a la propia familia, atención a los amigos, al ocio, etc., cuando el trabajo se presente como una amenaza para el equilibrio personal.
- Diferenciar entre valores emergentes como solidaridad, globalización, tolerancia, ecología, libertad, sinceridad, espontaneidad; y valores deliberados tales como lealtad, respeto a la verdad, entre otros.
- La tranquilidad es primordial ante el surgimiento de obstáculos particularmente significativos.
- Las buenas formas son importantes, porque son manifestaciones del fondo.
- Transmitir entusiasmo ante los retos.
- Rapidez en las respuestas, porque si no se aprovechan ágilmente las oportunidades se convierten en amenazas.
- La iniciativa y la creatividad se ven complementadas por la audacia y la prudencia.
- El buen humor es muy valioso.
- Ser capaces de rectificar, admitir las equivocaciones.
- No existe una cultura, sino muchas subculturas, que hay que procurar que respeten las coordenadas fundamentales.
- La implantación de valores no se produce de una vez y para siempre, sino que también son fruto de un cierto aprendizaje.
- Los valores profundos constituyen la cultura de las organizaciones, y es difícil cambiarlos.
- Los hábitos personales, y menos los de las organizaciones, no varían de manera inmediata.

Con respecto a este ultimo postulado de Fernández Aguado, el esquema por el cual los valores se convierten en hábitos es el siguiente:



Con un significativo conocimiento antropológico, Fernández Aguado recuerda que “la persona es una realidad ‘frágil’, tanto desde el punto de vista físico como desde el psicológico, que da lugar a una ‘estructuración paradójica’ de muchos de sus comportamientos y reacciones. Esto obliga a ser cuidadosos para no romper su equilibrada armonía. A diferencia de los animales, el hombre no nace entero, se va completando.

La DPH –concluye Fernández Aguado- es una nueva tentativa de lograr equilibrio en la fragilidad paradójica del hombre.

En función de esta paradoja, el pensador llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ La creación de expectativas es fundamental, pero tiene limitaciones.
- ✓ El error fruto de la creatividad no debe ser alabado, pero tampoco condenado, sólo utilizado para aprender.
- ✓ El descanso potencia el rendimiento. La necesidad de reposo no es un antojo.
- ✓ Promocionar ‘mentes abiertas’, no encasillar, redescubrir el valor de la diferencia.
- ✓ El mayor motor de la persona no se encuentra en el exterior, sino en su interior.
- ✓ En la sociedad de ‘aceleración tecnológica’ en la que vivimos, parecería que el hombre sabe más acerca de todo, paradójicamente, la acumulación de datos no se ha visto compensada con lo acertado de su interpretación. La capacidad de abstracción parece haber disminuido.
- ✓ La persona es la combinación de al menos tres elementos: la vida personal, la profesional y la social. Hoy en día, en demasiadas ocasiones, se valora más a la gente por lo que gana (o por lo que ha acumulado o heredado) que por lo que es.
- ✓ Se da también cierto carácter contradictorio en unos de los elementos a los que la DPV también aspira a movilizar: los sentimientos. Éstos, aunque admitan (no sin esfuerzo) las riendas de la razón, tienen condición de irracionalidad, de comportamiento ilógico, no lineal

Tanto la DPV como la DPH constituyen procedimientos de motivación empresarial que se propone promover y mantener valores que mejoren tanto la rentabilidad de la empresa como el grado de integración de los empleados en la misma. Es precisamente con esa mejora con la que se cuenta para que ellos mismos se propongan seguir aportando lo mejor de sí mismos para el bien de la entidad, llegando a formular un círculo virtuoso que beneficie tanto a la compañía como a sus recursos humanos.

Los líderes deberán asumir unos valores atractivos, demostrables, coherentes, oportunos y asentados. Los subordinados reclaman solidez en quienes les gobiernan. Por eso, los valores, sea en el líder o en cualquier otro, exigen ser asumidos personalmente y convertirse en hábitos operativos. Esto no significa que los líderes tengan que ser perfectos, siempre y cuando sus errores no afecten directamente a sus competencias como gobernantes. Asimilar valores no ‘crea’ necesariamente líderes, pero sí les facilita diferenciarse de los meros gestores.

El futuro del gobierno empresarial pasa, sin duda, por el diseño de un liderazgo atractivo. Una pregunta esencial es: ¿cuáles son las competencias que debe lograr una directivo en el futuro, sea como miembro de la Alta Dirección o como mando intermedio para transmitir valores que movilicen todas las energías ocultas? El primer paso es creer en la eficacia de los valores convertidos en hábitos. Desarrollar la capacidad de aprendizaje y de trabajar en equipo se encuentra en el fundamento de las ventajas competitivas para el futuro de las organizaciones.

Entre otras, éstas son –según Fernández Aguado- las condiciones esenciales para la puesta en marcha de una DPV, que habrá de culminar en una DPH:

- Han de ser valores coherentes y explícitamente comunicados.
- Los valores deben ser estimulantes pero factibles. Pocos y concretos. Fáciles de cumplir, aunque no tanto como para no exigir compromiso.
- Asumidos por los directivos. Los directivos de línea, y no sólo la Alta Dirección, han de asumirlos y defenderlos.
- Integrados en el funcionamiento habitual de la organización.

Como señala muchas veces el profesor Fernández Aguado, los fundamentos de la Dirección por Hábitos no se encuentran en teorías recientes, sino surgen de las mismas raíces de la antropología –anthropos logía: ciencia del hombre-, que recorre la historia del pensamiento universal, en la que el autor es un gran experto. Gracias a su aporte, tenemos la oportunidad de aplicar esa ciencia esencial al gobierno empresarial.

ANEXO - Conceptos Adicionales

1. Ética en los Negocios

Una de las razones para la ética en la empresa es precisamente que la empresa está formada por personas. Por tanto debe ayudar a su mejora. Mejora que se produce, entre otras cosas, por la adquisición de virtudes (y la renuncia a los vicios). Ayudar a ello, apoyando los actos que las desarrollan es un objetivo de la empresa actual. Los códigos éticos tienen en esto su fundamento real. Si hablamos de excelencia no se trata de impedir que se cometan actos malos, sino además ayudar a que se realicen buenas acciones que desarrollen las virtudes de los componentes de la empresa.

Un sistema retributivo que premie exclusivamente el desempeño individual puede dificultar el desarrollo de la virtud de la solidaridad, si además se combina con un sueldo fijo muy bajo. No basta con las normas, pero hay que tenerlas; no es suficiente con pensar en el bien, pero hay que buscarlo; la virtud no es lo único que asegura el comportamiento ético, pero hay que conseguirla. La ética realista y completa es la que se basa en normas, en la búsqueda del bien por el desarrollo de virtudes personales.

Las empresas deben orientar su actividad en este sentido. Los códigos de conducta pueden ayudar, pero no son suficientes. Si la empresa no ayuda al desarrollo de las virtudes de las personas que trabajan en ella y reciben su influencia, no cumplirán su objetivo ético. Si lo hacen redundará en el bien de todas ellas. Es una ética de la excelencia, un nuevo reto que obliga a la empresa de hoy a modificar todo su enfoque.

La ética de la excelencia lleva a considerar la amplitud del campo de la responsabilidad ética de las empresas. En la modernidad, su responsabilidad se limitaba al bien de los accionistas, medido en valor proporcionado a través de dividendos o plusvalías.

El objetivo de este enfoque era responder con lealtad al riesgo que corrían los accionistas por depositar sus recursos y su confianza en la compañía. Una modalidad más amplia fue incluir a los empleados y los clientes en esta responsabilidad.

La teoría dice que, en el largo plazo, es imposible responder responsablemente ante los accionistas, si no hay lealtad con los otros dos grupos de personas.

Pero, al irrumpir la postmodernidad en la concepción de la ética empresarial, pronto empezaron a desarrollarse conceptos más amplios. Uno de ellos fue la teoría de los stakeholders³⁵ (interesados, implicados o partícipes de la empresa). La empresa no sólo tiene responsabilidad ante los accionistas, también ante el resto de los grupos humanos que participan en ella: los empleados, los clientes, los proveedores, el medio ambiente y las comunidades en las que trabajan y sus gobiernos. Son todos los ámbitos en los que de manera directa o indirecta se recibe la influencia de la empresa. La teoría de los stakeholders amplía la óptica de las responsabilidades de la empresa. De hecho no es tan nueva. Ya el viejo maestro de Harvard, Kennet Andrews, incorporaba el concepto de Responsabilidad Social dentro del concepto de

³⁵ Frotona Felip, L (1998) La ética que la empresa necesita. Unión Editorial. Barcelona

Joan Fontrodona Felip es Profesor y Director del Departamento de Ética Empresarial en IESE Business School – Universidad de Navarra, y Director Académico del Center for Business in Society del IESE. Doctor en Filosofía y Master en Dirección de Empresas

Estrategia en los años sesenta. Este concepto desapareció en los enfoques estratégicos de los setenta de Porter y el Boston Consulting Group, y reaparece en los ochenta con Freeman y Gilbert, Fontrodona lo llama “portfoli group”³⁶ a este grupo de autores. El riesgo del enfoque porteriano, es caer en el puro marketing, sin que haya otra cosa detrás; y que el nuevo concepto de la “Reputación Social Corporativa” sea sólo una capa estética, sin estar profundamente arraigada en las personas que dirigen y actúan en la empresa. Además de los stakeholders las empresas tienen una responsabilidad global, mundial. En un mundo globalizado, interconectado con las nuevas tecnologías, todos somos responsables de lo que ocurre en el resto de la humanidad.

Por otro lado, la ética es rentable, no en el corto y mediano plazo, sino en el largo, pero es la piedra angular del desarrollo sustentable.

Puede afirmarse que una sociedad ética, es en general una sociedad más eficiente, es en este sentido que la ética es rentable, pero para todos, para la sociedad. Este enfoque tiene sentido si se piensa a la empresa como una organización que, además de generar valor añadido, contribuye al incremento del bienestar social. Para aquellas empresas cuyo único fin es “ganar dinero a cualquier precio” y utilizando cualquier medio, la ética es un concepto vacío “...y la sociedad-entorno un puro campo de especulación, una mera ocasión para el enriquecimiento”³⁷

Lo ético es rentable, por la capacidad de reducir costos de coordinación externos e internos de la empresa ya que se coordina sobre la base de valores de la institución y del hombre, y no apoyándose en estructuras funcionales. Si la forma de coordinar la actividad empresarial no descansara en valores éticos, los riesgos serían muy elevados, ya que difícilmente se lograría una identificación positiva con la organización.

Es un modo de operar que, en la medida en que se naturalice al interior de las empresas maximizará el beneficio del conjunto.

Ya sea por la presión interna sobre las organizaciones, por la demanda social, o por las influencias políticas que establecen leyes o disposiciones, las empresas han de asumir que sin un mínimo de ética no hay negocio.

³⁶ Fontrodona Felip, L (1998): 100

³⁷ Debeljuh, P (2009) Ética empresarial en el núcleo de la estrategia. Cengage. Buenos Aires. p.19

2. Coaching Ontológico

El Coaching Ontológico constituye una manera especial de mirar al ser humano y sus relaciones. Reconoce el carácter generativo del lenguaje en quienes somos como seres humanos. Fundamentalmente somos seres lingüísticos, vivimos en el lenguaje y a través de él nos transformamos constantemente y generamos nuestras identidades como personas y como organizaciones. Utilizamos el lenguaje como punto de partida para que produzcamos los cambios que deseamos en nuestra vida y alcancemos los resultados que nos proponemos.

Lo que sucede dentro de una organización actual, es que el individuo no es una unidad básica de trabajo con la que pueda medirse la productividad.

Siguiendo el análisis de Rafael Echeverría³⁸, un examen rigurosamente crítico, debe reconocer la presencia de la tridimensionalidad en el trabajo: la tarea individual; las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje. El trabajo individual, sería el definido en el manual de funciones, y se le asigna a cada individuo bajo una norma de responsabilidad personal directa y exclusiva. Pero sucede que el trabajo en las organizaciones no es una simple suma de trabajos individuales, sino más bien están articulados en procesos. La eficacia de un proceso no depende sólo de las tareas individuales, sino también de las actividades de coordinación que permiten la articulación. Tanto una como otra, y en forma conjunta, aseguran la productividad presente de los procesos de trabajo.

Sin embargo frente a este controversial entorno, es de vital importancia una revisión continua de la forma en cómo se hacen las cosas para la diagnosis y generación de alternativas de trabajo mejoradas a futuro. Este es el trabajo reflexivo de aprendizaje, que implica una flexión sobre el sí mismo del trabajo.

Un planteamiento de gestión en busca de la productividad, no puede restringir el ámbito de estudio a la tarea individual, sino “tridimensionalizarlo” ya que todos estos aspectos influyen sobre el desarrollo eficiente, eficaz y productivo de la gestión, donde están involucrados los aspectos de motivación y conducción.

Las nuevas relaciones de trabajo requieren estar reguladas por mecanismos diferentes. Quienes gestionan las actividades, muchas veces saben menos que quienes realizan estas actividades y por lo tanto seguramente desconocen sus potencialidades.

Por otro lado, el mecanismo de regulación del mando y control, está básicamente sustentado en el miedo, el temor a las consecuencias del incumplimiento. Esta emocionalidad ha sustentado las relaciones de trabajo en las organizaciones.

El miedo pudo ser eficaz para gestionar el trabajo individual, pero no lo es para potenciar las actividades de coordinación que aseguran el funcionamiento de un grupo como equipo de trabajo, y mucho menos fomentar actividades reflexivas sobre el hacer del trabajo y su aprendizaje continuo.

³⁸ Rafael Echeverría es sociólogo de la Universidad Católica de Chile y doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Fue profesor en diversas universidades y consultor durante varios años de las Naciones Unidas.

Es fundador y presidente de Newfield Consulting, empresa de consultoría y formación gerencial con oficinas en los Estados Unidos, España, México, Brasil, Argentina y Venezuela.

Los nuevos mecanismos de regulación requieren sustentarse en una emocionalidad diferente. Requieren generar confianza. Con ella se abren los caminos para mejorar la eficacia en la gestión del trabajo en equipo y de reflexión resultando ser un factor altamente motivador. Le corresponde a la gestión (dirección) especificar desafíos y objetivos generales a ser alcanzados, en un diálogo permanente con quienes disponen de las competencias para la generación de posibilidades y oportunidades de negocios.

Para esto deberá conceder espacios significativos de autonomía responsable para sus empleados, permitiendo realizar el trabajo de reflexión y aprendizaje. El énfasis estará puesto en una gestión de resultados, que corresponde al cumplimiento del trabajo individual.

4.1. Formulario de aplicación

Test de Dirección por Hábitos

Datos personales

Nombre: _____

Cargo: _____

Instrucciones

A continuación encontrarás una serie de preguntas a las que deberás responder marcando la respuesta que consideres refleja mejor tu forma de pensar y actuar.

No existe una respuesta correcta, la finalidad del Test es ayudarte a reflexionar sobre tu estilo de dirección. En la medida en que respondas con sinceridad, podrás apoyarte en los resultados para mejorar tu desempeño profesional.

No existe tiempo límite, marca **SÓLO una respuesta**

PRIMERA PARTE

Marca la opción que más se aproxime a tu forma de actuar.

1. Al tomar una decisión...
 - a) Antes de hacerlo recabo toda la información sobre el tema, pregunto a los involucrados y me tomo el tiempo necesario para hacerlo.
 - b) En la actualidad no se puede tener toda la información, es más eficiente tomar decisiones con poca información pero ágilmente.
 - c) Dependiendo de la situación tomo la decisión de inmediato o espero a tener la información.
2. En la planeación del trabajo de mi área...
 - a) Lo hago día a día, pues la cantidad de trabajo no me permite mucha planificación, requiero de actuar constantemente.
 - b) Tengo una planificación más o menos estructurada sobre el trabajo del año y se va modificando dependiendo de la situación.
 - c) Tengo la visión clara sobre cómo debe evolucionar el trabajo de mi área en los próximos años y que debo hacer para situarla en esa meta.
3. Al buscarlos alternativas de un problema...
 - a) Evalúo cuidadosamente todas las alternativas.
 - b) Tomo la decisión con la información que tengo a la mano.

³⁹ Duarte Lagunes, Lorena. (2004) Dirección por Hábitos. Asiema. Madrid

4. Al tomar una decisión...
 - a) Busco obtener el mejor resultado para la empresa sin importarme la ventaja personal que puedo tener.
 - b) Busco que la ganancia sea para la empresa y que al mismo tiempo beneficie mi imagen.
 - c) Busco obtener un beneficio personal de imagen, pero que la empresa no se vea perjudicada.
5. Cuando se presentan obstáculos en el trabajo...
 - a) Tiendo a desanimarme y me preocupo por la situación.
 - b) Aunque me desanime sigo trabajando por el objetivo.
 - c) No me desanimo y procuro animar a los demás.
6. Para dirigir un equipo considero que...
 - a) Es importante explicarles las actitudes y comportamientos deseables más que ser ejemplo, porque muchas veces uno hace lo que no se debe.
 - b) Es más importante ser ejemplo aunque no se expliquen las actitudes y comportamientos deseados.
7. Al presentarse una dificultad...
 - a) Entiendo rápidamente que lo mejor para la empresa es abandonar el proyecto por uno más favorable.
 - b) Soy firme en la idea y busco que los demás permanezcan en la lucha.
8. Al tomar una decisión en el trabajo...
 - a) Se debe tomar en cuenta lo que conviene a la empresa aunque no sea lo que convenga a los colaboradores.
 - b) Se debe tomar en cuenta lo que conviene a los colaboradores aunque se tenga que renunciar al beneficio de la empresa.
 - c) Si se encuentran en contraposición la convivencia entre colaboradores y empresa debe de buscar una nueva alternativa aunque retrase el logro de los objetivos.
9. La opción que define mejor mis funciones diarias es...
 - a) 90% planificación y 10% actuación.
 - b) 50% planificación y 50% actuación.
 - c) 10% planificación y 90% actuación.
10. Cuando tengo dudas sobre alguna decisión...
 - a) Acudo a pedir consejo a un compañero o colaborador para tomar una mejor decisión.
 - b) Trato de pensar en la mejor decisión pero prefiero no consultarlo.
11. Al delegar las tareas a mis colaboradores...
 - a) Delego tareas centrales de gran importancia y confío absolutamente en que se harán correctamente.
 - b) Delego tareas importantes mas no las fundamentales y tengo que supervisar muy de cerca porque no siempre comprenden la importancia.
 - c) Delego sólo acciones concretas y superviso constantemente para que se cumplan.

12. Al dirigir a mis colaboradores...
- a) Considero que debo involucrarme en todas sus tareas y procuro conocer sus metas profesionales y personales.
 - b) Considero que debo involucrarme en todas su tareas y procuro conocer sus metas profesionales, las metas personales no es algo que corresponda a la relación profesional.
 - c) Considero que debo involucrarme en todas su tareas y procuro conocer sus metas profesionales, en situaciones personales sólo me involucro si ellos quieren compartir conmigo alguna situación.
13. Cuando se presenta un problema...
- a) Luchó por conseguir el objetivo, pero entiendo cuándo las cosas no tienen remedio y trato de buscar nuevos objetivos.
 - b) Es imprescindible mantenerse en los objetivos sin modificarlos.
14. En los logros de los colaboradores...
- a) Deben ser reconocidos por pequeños que sean.
 - b) Deben ser reconocidos sólo si el logro es excepcional.
15. El equipo de trabajo de mi área...
- a) Es un buen equipo, aunque le falta integración interna.
 - b) Es un equipo sólido y unido, trabaja en perfecta sinergia con los ideales de la empresa.
 - c) Es un equipo sólido y unido, pero no siempre entiende y comparte los objetivos de la empresa.
16. Entre mis colaboradores...
- a) Se puede hablar de los errores de otras áreas porque considero positivo que la comunicación sea abierta.
 - b) No permito que se hable de errores de otras áreas, porque se fomenta un mal clima laboral.
17. Cuando las circunstancias que rodean mis funciones no se desarrollan de manera perfecta:
- a) Me pongo nervioso y me irrito.
 - b) Trato de poner soluciones o bien aprender a lidiar con las circunstancias.
 - c) No le doy importancia y sigo trabajando normalmente.
18. Cuando tengo un problema urgente que arreglar con alguien...
- a) Suelo interrumpir a la persona para resolver la situación.
 - b) Le solicito una cita para tratar el problema.
 - c) Lo interrumpo para explicarle la situación para que él evalúe la urgencia.
19. En el reparto del trabajo en mi área...
- a) Procuro abarcar todas las responsabilidades posibles, sacrificando un poco de calidad, pero asegurando el resultado.
 - b) Prefiero tener sólo las tareas justas y repartir el resto entre mis colaboradores para responder con eficiencia.
20. El control de mis emociones es...
- a) En la totalidad de mis actos en el trabajo y en la vida personal.
 - b) Controlo mejor mis emociones dentro del trabajo.
 - c) Controlo parcialmente mis emociones tanto en el trabajo como en la vida personal.

4. Tomar en serio las emociones

El biólogo chileno de 80 años protagonizó una jornada de coaching

"Si usted quiere que haya bienestar en su organización, las personas deben tener presencia, ser vistas y escuchadas. Eso no es una metodología, es una disposición sobre cómo uno quiere convivir." La definición pertenece al chileno Humberto Maturana, doctorado en Biología en la Universidad de Harvard y candidato al Premio Nobel de Medicina y Fisiología en 1958 junto con Jerry Letvin, con quien había registrado por primera vez la actividad de una célula direccional de un órgano sensorial mientras trabajaban en el Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Días atrás, el experto de 80 años fue invitado a la Argentina para participar de una actividad para coaches organizada por la consultora Sincro y la Asociación Argentina de Profesionales de Coaching (AAPC). Maturana fue acompañado por el equipo del Instituto Matriztico, laboratorio de reflexión, investigación, acción y colaboración en el ámbito de lo humano nacido de la dinámica relacional y operacional que va de la biología a la cultura y de la cultura a la biología. Maturana cofundó el instituto luego de años de dedicarse a la investigación biológica en neurofisiología y neuroanatomía, y al estudio de la percepción y el entendimiento de la biología del conocer y la biología del amar.

Consultado por LA NACION sobre el lugar que tienen las emociones en las empresas, Maturana aseguró: "La humanidad en general se está dando cuenta de que tiene que tomar en serio su vivir emocional". Agregó que si los directivos de las organizaciones quieren generar un ambiente de bienestar para trabajar deberán tener en cuenta esa concientización.

Para Maturana, la angustia está relacionada con las expectativas y se suprime eliminando las exigencias. Parece complicado aplicar esa máxima en las organizaciones, pero Maturana aseguró: "Se logra dejando de ser competitivo y entrando en el mundo de la cooperación y la co-inspiración.

"Si quiero que mi mundo sea competitivo estaré lejos de la colaboración, pero si me interesan las personas y el bienestar de un espacio de trabajo, de convivencia en una empresa, no querré ser competitivo", amplió antes de brindar sus charlas en una sede de la Universidad de Belgrano.

Seguidores locales

Rodolfo Laduz, presidente de la AAPC, comenta que la idea de la co-inspiración está desplazando la de liderazgo tradicional. "Desde la mirada del equipo matriztico, el liderazgo no está generando los resultados que busca. Cuando los seres humanos trabajan apoyándose mutuamente, el liderazgo no es necesario. Siempre habrá quien sea responsable por una tarea, pero no porque sea el líder. Esto es muy sutil, pero cambia el mundo organizacional", aseguró.

La revisión es más amplia ya que trasciende al liderazgo para reevaluar todo el management que, según el coaching, no puede seguir funcionando con premios y castigos. Proponen un tipo de gestión en el que los resultados no primen sobre el bienestar, sino que convivan.

Consultado sobre cómo podría este nuevo management lidiar con situaciones conflictivas, Fernando Sáenz Ford, presidente del Congreso Argentino de Coaching y vicepresidente de la Aappc, respondió que se trata de aplicar una visión sistémica de la situación.

"No hay que ver sólo la foto del presente -sugirió-, sino analizar cómo unas variables afectan a otras. También hay que preguntarse qué quiere conservar la organización. Es decir querer conservar un espacio social y de bienestar que a la vez genere ganancias es distinto a sólo pensar en la productividad y la ganancia. No niego que se puedan producir reestructuraciones, pero hay que tomar decisiones basadas en miradas amplias."

Marilina Esquivel
Para LA NACION

http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1134022

Resumen

El presente trabajo enumera desde distintos puntos de vista, y exponiendo la perspectiva variados autores, la necesidad de una nueva manera de gobernar las organizaciones, que debe virar hacia una “dirección basada en las personas”. Al respecto, García y Dolan recogen algunas afirmaciones de las tesis de Kurt Lewin⁴⁰ que describen con exactitud los pensamientos de quien escribe y hacen las veces de resumen y conclusión acerca de la manera en que debe encararse el control de la gestión, fundamentando un cambio de “modelo mental” en los directivos, quienes deben incorporar definitivamente en sus decisiones y en su accionar las siguientes consideraciones:

- Ø Sólo puede comprenderse la conducta humana en relación con todas las fuerzas que actúan sobre una persona en un momento dado (fuerzas políticas, psicológicas, tecnológicas, etc.). Comprender el pasado es insuficiente. Nunca existen dos campos de fuerza ni dos diagnósticos de problemas idénticos: cada situación es diferente.
- Ø Todo problema de cambio no resuelto representa fuerzas presionando a favor y en contra de su resolución (fuerzas de resistencia). Las soluciones más fáciles y eficientes provienen de la reducción de fuerzas de resistencia más que de añadir presión a favor.
- Ø La mejor forma de avanzar en el conocimiento es tener expertos y trabajadores estudiando conjuntamente las relaciones entre personas, herramientas, trabajo y situación.
- Ø Únicamente el trabajo libremente escogido tiene el sentido y el valor vital necesario para motivar un alto rendimiento.
- Ø Las personas tienden a comprometerse en la adopción de resoluciones que ellas mismas han colaborado a diseñar, en mayor medida que en la adopción de resoluciones dictadas por expertos.
- Ø Es más fácil modificar conductas en un grupo que a nivel del individuo aislado debido a la existencia de normas grupales (reglas no escritas) que afectan fuertemente a las conductas individuales.
- Ø El liderazgo democrático consigue mayores logros y mejores relaciones que la conducta autoritaria.
- Ø Los cambios de comportamiento en un grupo son más fáciles si el grupo puede antes discutir y llegar al acuerdo entre ellos de la necesidad de cambio, y si posteriormente revisan su adhesión al mismo.

El análisis y la puesta en marcha de una DPV y/o una DPH no puede ser nunca meramente mediática (como sucede últimamente en Argentina con la RSE). Si bien es cierto que la rentabilidad debe estar siempre presente en una entidad mercantil, no ha de ser éste el único y último criterio. No es lo mismo ánimo de lucro que maximización de beneficios a cualquier precio, y en tal caso bien podría redefinirse el concepto de “beneficio”. Se debe concebir a la empresa

⁴⁰ Psicólogo polaco, se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Estudió medicina en Friburgo de Brisgovia y biología en Múnich y se doctoró en filosofía por la Universidad Berlín en 1916. En 1944 se marchó al Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), estableciendo el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (Research Center for Group Dynamics), donde se preocupó por hacer una teoría común sobre los grupos.

como un organismo, tal como propone Pérez López. Como conjunto de personas ante todo. Se debe combinar con la creación de las condiciones de posibilidad de una vida honorable de las personas que trabajan en la institución. Es decir, posibilitar la satisfacción de las necesidades trascendentales.

En esa dirección, que necesariamente redundará en un incremento de la rentabilidad en el medio y el largo plazo, ha de moverse este interesante modelo, aún por implantar en la mayor parte de las empresas de muchísimos países, empezando por el nuestro.

La mayoría de las evaluaciones que realizan los ejecutivos sobre el desempeño organizacional, se limita, o por lo menos se basa fundamentalmente en el análisis de indicadores financieros; que sólo aportan información y pistas sobre el pasado.

Presumiblemente es poco el tiempo que se dedica a la revisión de variables no financieras y casi no se discuten la o las estrategias. Mayormente la estrategia se diseña en función de los recursos disponibles, en lugar de poner los recursos al servicio de la estrategia.

Un cambio en la gestión, para que genere consecuencias que deriven en una ventaja competitiva, debe incluir una revisión sistemática y frecuente de la estrategia misma, una cultura de aprendizaje y no de penalización, que permita el cuestionamiento de la validez, y que fomente el feedback de cada área y de cada equipo. Asimismo implica evaluar el ritmo y el retorno que las iniciativas van generando y decidir sobre el oportuno redireccionamiento que permita mejorar el desempeño de ser necesario.

Muchas empresas Argentinas ya han incorporado estos conceptos, aunque aun aferradas a la toma de decisiones en función de la información "histórica" y no de la verdadera reflexión estratégica.

El concepto de control ha ido variando a lo largo de la evolución del management y de las teorías de la administración de organizaciones. Las primeras ideas se basaron en la medición y corrección de las actividades y procesos de producción para asegurarse el cumplimiento de las metas y lograr la correcta implementación de sus planes.

El control estratégico, concepto bastante mas actual, es el proceso de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los niveles superiores de la organización; ya que en los niveles medios e inferiores los mecanismos serán mas operativos. En tal sentido, cada empresa lo hará en función de sus particularidades y en función del nivel de descentralización que posea.

Un sistema de control de gestión estratégico supone un diseño que facilite a la gerencia la información adecuada, en tiempo y en forma para la evaluación de su estrategia, de su estructura y de su cultura, los tres pilares básicos que permiten la comprensión y el manejo de una organización.

Dicho sistema debe ser flexible para poder responder ante sucesos inesperados, con información adecuada que brinde una imagen real de la situación y del desempeño de la compañía; pero por sobre todo debe ser oportuno y la información debe fluir fácilmente para facilitar la toma de decisiones.