





la aplicación no garantiza la capacidad de crear nuevos espacios de oportunidad, ni la posibilidad de resolver conflictos.

En este marco, y después de analizar más de un centenar de empresas de diferentes sectores, tamaños y resultados alcanzados, quedan expuestos 4 niveles en el ciclo evolutivo de las organizaciones:

• **Nivel 1 - Empresa administrativamente precaria.** Las empresas enfrentan el dilema de incorporar las herramientas tácticas y operacionales (sistemas de control de gestión, sistemas de información, planificación del negocio, estructuras y procesos, etc.) que les permitan alcanzar un estándar empresarial que las reconozca como tales. En este nivel, las empresas desconocen las técnicas formales comunes y básicas que permiten un mejor funcionamiento administrativo-operativo. Las decisiones son urgentes e intuitivas, inclusive en situaciones en las que se puede disponer de técnicas comprobadas de resolución de problemas. Pero hay resistencia por temor a la burocratización por una parte, y a la falacia de mayor costo operacional por otro.

• **Nivel 2 - Empresa urgente.** Las empresas poseen las herramientas y las técnicas están disponibles, pero las dificultades de aplicación están dadas por el foco puesto en la voracidad, en el tiempo más que en la reflexión. El cortoplacismo hace que las técnicas 'avanzadas' de gestión pasen a un segundo plano o simplemente se acepten desde la perspectiva de 'estar a la moda' con las tendencias del management.

• **Nivel 3 - Empresa inteligente.** Las empresas utilizan la tecnología administrativa dis-

ponible y lo hacen desde la perspectiva de darse cuenta y actuar. Son empresas inteligentes, y si bien no alcanzan a ser superlativas en términos de tendencia, entienden la novedad, miden y comparan, articulan esfuerzos y recursos, intentan aplicar herramientas que les permitan identificar oportunidades y amenazas, pero siempre desde modelos conocidos. Son empresas que aprenden, pero que no están aún en el ciclo de aprender a desaprender que los lleve a convivir y desafiar la incertidumbre a partir de modelos propios.

...Mientras el mundo evoluciona y la ciencia toma de la mecánica cuántica su esencia, el management aún sigue apegado a la física clásica.

• **Nivel 4 - Empresa desarrollada.** Es el nivel en que conviven las empresas que gozan de superioridad por estar en un estadio desarrollado. Son las que marcan tendencia, que construyen piedras basales, que entienden que los métodos y herramientas son factores de conducción automáticos para la gestión, y que llevan en su ADN la idea de repensar y cambiar. Estas empresas son reflexivas, construyen su propio mundo, no son urgentes sino constantes y plásticas a la vez. Tienen la técnica como soporte y la intuición e interpretación como esencia. Las técnicas de gestión tradicionales no son suficientes y construyen sus propios modelos, sus propios métodos y, obviamente, crean reglas.

¿Está preparado el management que venimos practicando para trabajar de la mano con las empresas del nivel 4? Mientras el mundo evoluciona y la ciencia toma de la mecánica cuántica su esencia, el management aún sigue apegado a la física clásica. Aún propone métodos y herramientas que bien sirven para la práctica administrativa pero que no dan respuestas a las exigencias de decisiones en la am-

bigüedad, o simplemente a por qué hay empresas que logran resultados más allá de la práctica conocida.

### ¿Se planteó estos porqués?

¿Por qué hay empresas exitosas que no aplican las técnicas y herramientas de gestión conocidas por considerarlas una pérdida de tiempo o un acto de parálisis? Porque entienden que desarrollando sus propios modelos pueden internalizar mejor su operatoria y conocer íntimamente su funcionamiento. Esas empresas utilizan las herramientas conocidas sólo desde lo formal, pero no como parte de su funcionamiento cotidiano.

¿Por qué hay empresas que no hacen investigación de mercado antes de nuevos lanzamientos? Hay casos en sectores de consumo masivo donde la intuición y la sensibilidad para entender tendencias sociales superan a la investigación.

¿Por qué hay empresas que no tienen sistemas de información gerencial ajustados y estructuras organizacionales adecuadas? Porque prefieren manejarse en función de las habilidades de las personas y no de organigramas y procesos estructurados.

¿Por qué hay empresas que no tienen políticas explícitas? Porque sus directores van definiendo el rumbo de acuerdo a su voluntad sin explicitarla.

¿En cuántas empresas hay sistemas de RRHH adecuados a estos tiempos? ¿En cuántas empresas hay tiempos de reflexión para pensar en la educación y desarrollo de las personas? Hay empresas que reemplazan la evaluación de desempeño por conversación activa con sus integrantes.

El management que conocemos da respuestas en el nivel 1 y 2, y de manera incipiente intentamos la convergencia interdisciplinaria para entender las exigencias de una nueva lógica –cómo transformarse, entender el todo, aprovechar espacios de oportunidad detectados y utilizar grados de libertad para crear espacios novedosos. Una nueva teoría del management debería promover la integración de disciplinas para hacer frente a las preguntas en el nivel 3 y 4. Ya no podemos entender al management sin contar con el aporte de la nueva ciencia. El management que conocemos y que aplicamos tiene sus limitaciones, y quienes dirijan organizaciones deberán integrar otras ciencias y disciplinas para abordar la compleja tarea de convivir en la ambigüedad.

### Temas a reflexionar

Quienes dirigen deben contar con la habilidad de proponer una agenda, ya que los temas relevantes no están preestablecidos sino que son activados desde un contexto que el sentido común determina. Será el sistema cognitivo de quien dirige, y no un método preconcebido, el que creará un mundo cuya aparente solidez surgirá de la reflexión.

En este punto, un aspecto a revisar es la importancia que se le otorga a la ejecución por sobre la reflexión, algo que se manifiesta en la voracidad reptil. Es razonable comprender que siempre es recomendable pensar antes de actuar. La insaciable búsqueda de pragmatismo de algunos es una oportunidad para aquellos 'diferentes' que tienen claro que la política y la reflexión son cruciales en el momento de escalar a la cima. No es recomendable dejar de lado el encanto de pensar por la adrenalina del



hacer. Todo tiene que encontrar un adecuado equilibrio.

La dirección, en ese sentido, debe manejar las emociones en un acto de madurez que lleva al equilibrio. A la dirección no le interesan ni normas ni procedimientos; quiere disfrutar el presente pero con efecto en el futuro. No tiene tiempo para perder en la rigurosidad. Sólo busca lo relevante. La profundidad por sobre la superficialidad.

Quienes practican el dirigir piensan desde la esencia de los negocios; no les interesan los títulos sofisticados sino que se interesan por los contenidos. No luchan inútilmente por el protagonismo, ya que son protagonistas. Más allá de luchar por egos, van a lo simple y sustancial. Buscan crear riqueza y se preguntan y repreguntan sobre el rumbo, en los 'porqués' más que en el 'qué' y el 'cómo'.

- ¿Por qué crear valor? Para optimizar la riqueza y el desarrollo más allá de la rentabilidad.
- ¿Por qué innovar? Para encontrar un

espacio de oportunidad en el cambio.

- ¿Por qué la estrategia? Por la incertidumbre en el ámbito de la acción; fuerzas no controlables ni algoritmos que midan certeza.
- ¿Por qué la educación? Para contar con el conocimiento base para innovar.
- ¿Por qué la transversalidad? Para involucrar a todos en el proceso de innovación y obtener más alternativas y diversidad.
- ¿Por qué la diversidad? Porque se requiere de variedad estratégica para afrontar la incertidumbre.
- ¿Por qué planificar? Para llevar ideas a la acción.
- ¿Por qué organizar? Para asegurar el funcionamiento orgánico de todas las partes involucradas en una empresa.
- ¿Por qué definir políticas? Para transferir la voluntad a las decisiones.
- ¿Por qué contar con una misión? Para tener rumbo.

- ¿Por qué tener una postura o posicionamiento? Para significar algo para alguien en un modo simbólico.

Preguntas y respuestas que nos ayudan a entender para qué hacemos lo que hacemos. Los porqués no implican un único qué y cómo.

## Dar el salto innovador

Les propongo abandonar la idea de contar con una colección de recetas de éxito aplicadas en empresas supuestamente exitosas. Un conjunto de 'buenas prácticas' copiadas no se compara con la experiencia propia como base cognitiva. Una base que no está en la

...quienes marcan el ritmo de la evolución mantienen como premisa que no existe una sola validación racional en la forma de hacer las cosas

lo abstracto sino la capacidad de desempeñarse en el mundo. no plantea Francisco Varela, el conocimiento no es un conjunto de procesos mentales abstractos cuyo ejemplo más claro sería un jugador de ajedrez. Ese jugador es elemental: a un juego con reglas en un mundo que no cambia, y cuyas reglas le permiten ganar.

La vida no es así. Quienes suponen que todo se representa en un sistema de información tienen como héroe a un jugador de ajedrez, cuando en realidad un bebé tiene un desenvolvimiento mejor en su entorno aún desprovisto de conocimiento. La inteligencia no es un conjunto de reglas, sino la capacidad de desempeñarse en un entorno cambiante.

Por eso les propongo cambiar la simulación por la experiencia vivida en el mundo natural. Los sistemas de simulación están diseñados sin lo inesperado y las vidas de las personas y de las empresas conviven con lo inesperado. Les propongo cambiar velocidad por claridad y superficialidad por profundidad. Y la profundidad está en la reflexión que cada uno de nosotros puede hacer frente a lo que nos conviene, y no a 'lo que conviene'.

Las empresas no se 'hunden' por no conocer de métodos, sino por no contar con un marco conceptual y una base política que les permita pensar y decidir en la diversidad. Por eso no hay un modelo deseado, sino varios modelos deseables a partir de diferentes realidades y diferentes racionalidades.

Si los gerentes se manejan sólo con referencias, en base a mejores prácticas, copiando, o considerando principios como una única verdad revelada, no hay potencial para que se promuevan los cambios necesarios y posibles. Por eso quienes marcan el ritmo de la evolución mantienen como premisa que no existe una sola validación racional en la forma de hacer las cosas, y es ahí donde se producen las transformaciones más profundas y duraderas. Google y su nueva manera de desarrollar RRHH, 3M con su sistema de evaluación de desempeño centrado en la novedad, Mitsubishi y su estructura organizacional plana... eso es innovación esencial y donde radican las ventajas sustanciales.

Para dirigir hay que aplicar distintas alternativas en el vivir de la empresa, pero con coherencia operacional que justifique distintas racionalidades y distintas aceptaciones. La diversidad y la variedad son parte de los sistemas vivos. Y las empresas son sistemas vivos. Por eso creo que debemos pasar:

- De las jerarquías a la imaginación en la organización.
- Del orden a la organicidad.
- Del plan como fin al plan como nexo.
- Del control al autocontrol.
- De la uniformidad a la diversidad.
- De la obediencia a la coherencia.
- De lo cuantitativo a la textura del negocio.
- De lo secuencial a lo paralelo.
- De la resolución de problemas a la definición de problemas.
- De un mundo pre-concebido a un mundo gestado.

Estos conceptos no son únicos ni excluyentes sino parte de una manera de pensar que permite acumular y asociar conceptos para construir las bases de una gestión que satisfaga las exigencias de todos los participantes del sistema en términos de reconocimiento, de valor económico, de bienestar general. 