

GUILLERMO BILANCIO

LA  
EMOCIÓN  
DE

APRIGAR





GUILLERMO **BILANCIO**

LA EMOCIÓN  
DE **DIRIGIR**





Bilancio, Guillermo  
La emoción de dirigir / - 1a ed. - Santiago de Chile :  
Pearson Educación de Chile Ltda., 2012  
E-Book

ISBN E-BOOK: 978-956-343-496-5

**Dirección General Sudamérica:** Jaime Valenzuela • **Gerente General Chile:** Cristian Vial • **Gerente de Ventas College y Profesional:** Isabel Carranza • **Gerente Editorial Latinoamérica. División Universitaria:** Marisa de Anta • **Jefa de Producción Sudamérica:** Karina Liste • **Editora:** Victoria Villalba • **Diseño de portada:** Lorenzo Shakespear Diseño - Caputo Consultores & Asociados • **Edición y corrección de originales:** Caputo Consultores & Asociados • **Versión digital:** Libresque

**La emoción de dirigir**

Autor • Guillermo Bilancio  
ISBN versión impresa • 978-956-343-495-8  
ISBN versión digital • 978-956-343-496-5  
Primera edición • 2012  
© Pearson Educación de Chile Ltda. • 2012  
José Ananías # 505, Macul, Santiago de Chile, Chile

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.





A los que me emocionan todos los días de mi vida...



# ÍNDICE

Agradecimientos .....	7
Prólogo .....	8
<b>PARTE I. EL FENÓMENO DE LA DIRECCIÓN .....</b>	<b>10</b>
▪ La sabiduría y el dirigir .....	11
▪ ¿Humanos o reptiles? .....	13
▪ Hacer, pero antes pensar .....	15
▪ Emoción y dirección .....	20
▪ Habilidades .....	24
<b>PARTE II. DARSE CUENTA .....</b>	<b>30</b>
▪ De la Verdad y la Realidad .....	32
▪ <i>Matrix</i> (la era de los rebaños) .....	35
▪ Actores en el escenario .....	38
▪ La competencia y los universos paralelos .....	45
▪ La innovación o la no innovación .....	50
▪ La convergencia .....	55
▪ El consumo, los rebaños y la competitividad .....	59
▪ El desarrollo y la creación de valor .....	63
▪ Los fantasmas y los principios .....	68
▪ Posmanagement .....	72
<b>PARTE III. DECIDIR .....</b>	<b>75</b>
▪ Dirigir es decidir .....	77
▪ Abriendo la caja negra .....	80
▪ Decisiones en la niebla .....	82
▪ Mentalidad estratégica .....	85
▪ Una luz para el camino .....	89
▪ Ser o no ser .....	92
▪ Tomar posición .....	95



PARTE IV. <b>ALINEAR</b> .....	96
▪ Convivencia sistémica .....	98
▪ La cohesión .....	100
▪ La organicidad .....	104
▪ Inteligencias integradas .....	107
▪ La adaptación y la anticipación .....	108
▪ ¿Alinear la estrategia? .....	110
▪ Hagamos un plan .....	114
▪ De la estrategia a la acción .....	117
 PARTE V. <b>EVALUAR</b> .....	 119
▪ Fuera de control .....	121
▪ El síndrome de medir y recortar .....	124
▪ Percibir y suponer .....	127
▪ El otro gobierno .....	131
▪ Aprender a evaluar .....	134
▪ La búsqueda del equilibrio .....	138
 EPÍLOGO. <b>LE SU RUNG WA</b> .....	 140
Estamos en contacto .....	141
Acerca del autor .....	142
Bibliografía .....	143





*Yo tengo un sueño...*  
MARTIN LUTHER KING

*Locos son quienes realizando las  
mismas acciones varias veces  
esperan conseguir resultados distintos.*  
ALBERT EINSTEIN



# AGRADECIMIENTOS

En esta era de intereses, de voracidad, de sacar ventaja, aún quedan aquellos empresarios, políticos, profesionales, académicos, estudiantes que tienen la capacidad de emocionarse, de brindarse, de dar sin pensar en recibir. A ellos mi agradecimiento incondicional.

Gracias a las empresas que comprenden y apoyan la idea de desarrollo con equilibrio. Con ellas trabajamos para que puedan crear valor responsablemente. Esto es generar riqueza genuina...

Gracias a mi amigo Alberto Levy. Él ha guiado y guía de manera permanente mi paso por la profesión desde lo relevante y con el rigor académico que lo caracteriza. Juntos formamos parte de The Penta Society, una comunidad cerrada de estudio de la práctica del *management* con la que intentamos mejorar día a día la manera de abordar el difícil arte de la estrategia.

Gracias a la Universidad de Buenos Aires, mi punto de partida.

Gracias a la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile), por permitir mi libre expresión.

Gracias a Pearson, por estar siempre apoyando mis ideas.

Gracias a Perla Glossman que, como siempre, me dio otra perspectiva y fue esencial para trabajar en la convergencia entre la ciencia, la filosofía oriental y el mundo de las empresas.

Gracias a Perla, Carolina, Guido y Santino. Ellos me emocionan.





# PRÓLOGO

Me gustan los libros alternativos que representan un desafío intelectual frente al “deber ser” de los negocios. Aquellos libros que permiten al lector construir sus propios conceptos, diseñar sus propios métodos. Aquellos que no plantean dogmas ni reglas, sino que nos mueven a alcanzar una postura crítica y constructiva. Aquellos que abordan temas desde diferentes frentes y estilos. Los que nos ofrecen pequeñas gotas de novedad que nos ayudan a entender y, por qué no, a marcar tendencias.

Siempre tuve curiosidad por entender cuáles son las razones (o las pasiones) que definen el fenómeno de la dirección. Y considero que los conocimientos disponibles en management no son suficientes para responder por qué, frente a la implementación de similares teorías, métodos y herramientas, se generan resultados diferentes entre quienes practican el dirigir.

Tal vez, el management que conocimos no tenga categoría de ciencia desde el momento que quienes dirigen organizaciones lo hacen desde el “darse cuenta” y desde su experiencia corporal y social, y no necesariamente desde la aplicación de métodos y herramientas que solo permiten homogeneizar la gestión y la operación, pero no la decisión superior.

Desde esta perspectiva, el management se está quedando sin novedad frente a otras disciplinas que marcan tendencia en la evolución de la sociedad, pero la confortabilidad de creer que con un único modelo podemos explicarlo todo y que la presión por la ejecución supera la reflexión, nos ha dejado sin profundizar en la “biología” de la dirección. Para algunos, esto no es relevante; para los menos y los que definen el futuro, sí.

El aluvión de títulos, de tendencias y de una terminología plena de excesos nos ha llevado a un estado de confusión, cuyo resultado es una peligrosa escenografía que confunde falso rigor con relevancia.

Tan falso es ese rigor que no nos ha permitido prever ni resolver las más devastadoras crisis económicas, políticas, sociales y empresariales. Esto nos lleva a pensar que la superficie está tapando peligrosamente la profundidad.

*Yo veo el futuro repetir el pasado, veo un museo de grandes novedades y el tiempo no para, no para, no.*

**BERSUIT BERGARABAT**  
*El tiempo no para*





Debemos comprender que dirigir es una actividad donde la esencia está en lo simple. Pero todo lo simple, si no se tiene la capacidad de crearlo, es complicado de diseñar.

Lo simple tiene identidad y carácter. Es permanente. Por eso, las empresas que perduran crean valor a partir de su esencia.

Después de tres décadas trabajando como consultor, de haber desarrollado proyectos en más de un centenar de empresas de todo tipo, tamaño y nacionalidad y después de haber visto y oído a más de mil gerentes y directores, me animo a afirmar que, quienes dirigen en el máximo nivel, hacen lo que hacen sin recetas preconcebidas que los llevarían a un mundo previsible.

Actúan desde su propia intencionalidad, la que les permite diseñar sus propios modelos, que surgen de la convergencia entre emoción, cognición y motivación. Porque la acción es inseparable de nuestras capacidades sensomotrices.

Cuando la dirección selecciona conductas para ingresar a un mundo o para gestar un mundo nuevo, lo que algunos plantean como “olfato” o tradicionalmente como “irracional” o “inconsciente” no es contradictorio con la voluntad y la racionalidad de quien dirige. Tiene que ver con su historia de enlaces con el medio ambiente, con sus “acciones encarnadas”.

Así es como las ideas, el conocimiento y la acción se materializan en claridad, equilibrio y velocidad. La claridad de la dirección para manejar la ambigüedad, el equilibrio de la gerencia para ser el nexo y la velocidad operacional para aprender rápido y poder cambiar. No hay misterios... ni modas.

El núcleo del libro es explicar el fenómeno de la dirección sobre las bases que permiten articular el porqué y el qué hacer para alcanzar el objetivo supremo: optimizar el potencial de generar riqueza. Por eso está escrito con la esperanza de que nos permita hacer las preguntas esenciales para darnos cuenta y actuar, pero entendiendo que la emoción es lo que mueve a la pasión por dirigir. Con todas las imperfecciones que eso significa...

Esa pasión por dirigir, parafraseando a Karl Weick, no es otra que la de entender que dirigir y liderar es mucho más que el intento de decidir. Tiene que ver con la capacidad de reflexionar y hacer reflexionar sobre el sentido de las cosas.

Ese será el liderazgo del futuro, que más allá de las modas del momento, quien lo ejerce puede tomar ideas y conceptos tan simples y eternos que permitan animar a la gente, ofrecer orientación para reconocer situaciones, impulsar la novedad, facilitar la interacción.

Dirigir es la acción de guiar, nada menos.





# PARTE I

## EL FENÓMENO DE LA DIRECCIÓN





# LA SABIDURÍA Y EL DIRIGIR

¿Qué es la “dirección”? ¿Un arte, una ciencia, un acto de magia...? Para evitar una estéril discusión semántica, prefiero hablar del fenómeno de dirigir como un hecho complejo en el que participan la ciencia, el arte y hasta actos “mágicos”.

Podemos coincidir en que quienes practican la dirección son seres cognitivos, pero que no todos alcanzan resultados equivalentes poniendo en práctica conocimientos y habilidades que suponen predeterminedar la conexión con los agentes que influyen en el acto de dirigir. Esos conocimientos y habilidades no son suficientes para, por ejemplo, improvisar o imaginar. Esto exige una dimensión interpretativa que solo puede darse a partir del acoplamiento entre el medio ambiente y el intérprete.

No es una acción de *input-output* típica de un sistema de información, es una acción de acople. Y, para esto, debemos dejar paso a aquello que otorga distintos significados a las situaciones; y ese es el ámbito de la actividad mental, de la que se desprenden creencias, deseos, planes. Esos estados mentales cargados de sentimientos, que son emociones, van más allá del conocimiento y están emparentados con la sabiduría y, acaso, sea este el espacio de la dirección.

Acaso estemos hablando de la sabiduría de dirigir...

En el devenir de las empresas, así como en la vida cotidiana, convivimos con las presiones de un contexto incierto, ambiguo y transitorio, con el cambio que cambia, con la presión de vivir conectado a la novedad, con las exigencias voraces de los participantes que juegan a ganar el máximo posible, con el conflicto político interno, con la mediocridad de la posmodernidad. Y, si a esto le sumamos la creciente y generalmente inútil burocracia propuesta por la administración, cuyos métodos, herramientas y reglas supuestamente rigurosas nos intentan representar un mundo “real” dado, cuya información procesada ayuda a resolver problemas preestablecidos, estamos conviviendo con una bestia

*De hecho, lo que es interesante acerca del sentido común es que no puede ser incorporado al conocimiento en absoluto, ya que es más bien una facilidad o un saber basado en la experiencia vivida y un vasto número de casos, lo cual implica la encarnación de una historia.*

FRANCISCO VARELA





que crece desconsideradamente y obstaculiza la ruptura lógica y la dinámica del fenómeno de dirigir.

En este marco, la dirección actúa con las limitaciones de lo que no puede controlar y con la certeza de lo que podría controlar; algo que viene determinado con la vida interior de quien dirige, es decir, con uno mismo, con su historia corporal y social en permanente interacción con un contexto que permite llevar “nuestro mundo” a un primer plano y no, simplemente, intentar representar lo que viene dado. En ese devenir aparecen las emociones, tanto las destructivas como las constructivas. Porque la ira, la envidia, el amor, el odio, la pasión, son determinantes en el momento de impulsar u obstaculizar la plasticidad requerida para mover estructuras atrofiadas. La plasticidad que se manifiesta en el permiso y en el impulso al cambio necesario y posible, y en el progreso continuo que tiene que ver con la búsqueda infinita de crear las condiciones de bienestar en términos de valor.

## LO EXISTENCIAL Y LO ESENCIAL

El doctor Robert Aumann, en el discurso que pronunció frente a la Real Academia Sueca de Ciencias en el momento de recibir el Premio Nobel de Economía, en 2005, planteaba el concepto de racionalidad en relación con la guerra, a la que el común de las personas supone como un acto irracional.

En su planteo, se hace la pregunta acerca de lo que es la racionalidad y afirma: “La conducta de una persona es racional si actúa en función de lo mejor para sus intereses, dada su información”. De esta definición, surgen dos conceptos esenciales que son el *input* de la conducta “racional”: los intereses y la información. Pero es aquí donde aparece lo existencial por sobre lo esencial. Es el momento de la emoción guiada por los valores.

Esa emoción decide los intereses y filtra la información, lo que da como resultado distintas racionalidades que suponemos muchas veces irracionales, como la guerra que, en este sentido, es definitivamente un acto “racional”.

March y Simon plantean que la naturaleza de dirigir es un proceso de ideas-acción-ideas iterativo y recursivo. Este proceso no parte de la racionalidad, sino de un sentimiento existencial que se puede expresar a través de los valores y de la retórica política que pertenece a los seres vivos. Estos son, en definitiva, los que dirigen. Por eso es que la racionalidad diseña las situaciones, en tanto que las emociones nos guían para seleccionar los valores que le dan sentido a las situaciones.

Por eso, la emoción conduce la racionalidad.

Sabemos que la dirección es y debe ser un espacio de reflexión, donde la dinámica de lo impensado gobierna las decisiones de nivel superior y pone seriamente en duda la supuesta racionalidad objetiva en la vida de los negocios. El desafío, entonces, será entender que no existen verdades trascendentales ni inmutables, como tampoco una única racionalidad, sino que hay tantas racionalidades como realidades percibidas que suceden en la cima de las organizaciones.

Aceptar las diferentes racionalidades permitirá reflexionar acerca de virtudes y defectos, que son, en definitiva, los aciertos y fracasos en la búsqueda de generar riqueza.





# ¿HUMANOS O REPTILES?

Dirigir es, naturalmente, un acto de personas. Las personas se mueven, piensan, viven, deciden, interactúan e imponen sus deseos y voluntades. Somos perfectamente imperfectos y esto se traslada a todos los ámbitos de la actividad humana. Esto exige buscar y “bucear” la naturaleza de los actos de las personas en las diferentes disciplinas, que nos ayudan a darle un marco filosófico al porqué actuamos como actuamos. Albert Einstein planteaba que la única religión —en realidad no lo es, es una filosofía— que más se acerca a la ciencia es el budismo, tal vez por los grados de libertad que supone todo aquello que se vive sin dogmas y sin esperanzas divinas.

Tomando como referencia las bases del budismo, nos encontramos con tres conceptos esenciales que caracterizan a los seres sensibles: cuerpo, lenguaje y mente.

El cuerpo es la parte física de nuestro ser, que nace, crece y eventualmente muere. El lenguaje no solo se refiere a nuestra habilidad para hablar, sino también a todos los diferentes signos que intercambiamos en forma de sonidos, palabras, gestos. Incluso, la producción de feromonas o componentes químicos que segregamos causan efectos en el comportamiento, en el desarrollo de otros seres. Lo mismo que el cuerpo, el lenguaje no es permanente. Todo mensaje que intercambiamos mediante palabras viene y se va con el tiempo, y cuando el cuerpo muere, la capacidad de utilizar el lenguaje muere con él.

Ahora bien, la mente es más difícil de describir. Tenemos que entender que no está en la “cabeza”, pero si está presente en cualquier fenómeno relacionado con la mentalidad, con la cognición y con la experiencia.

Sin tratar de hacer una explicación sobrenatural de la mente y su funcionamiento, intentaremos una breve introducción que nos permitirá relacionar la mente con el fenómeno de dirigir.

La ciencia cognitiva, a pesar de no estar establecida aún como ciencia madura y de no tener un futuro tan claro, ha producido profundos impactos en su búsqueda para lograr identificar los procesos que contribuyen a los sucesos intelectuales.

Existieron planteos que afirmaron que el cerebro y la actividad mental deberían estudiarse desde la lógica del procesamiento de la información, haciendo una analogía entre mente y computadora. Esa idea se ha ido transformando a partir de entender, como lo plantea John Searle, que la mente emerge de un sistema biológico (el cerebro) cuyas interconexiones masivas cambian con el resultado de la experiencia. Un acople que permite “escenificar” situaciones. Desde ese lugar, cerebro y actividad mental son objetos de un estudio incansable para conocer qué nos moviliza en la vida, qué nos lleva a tomar decisiones en un mundo que no está preestablecido con reglas fijas. Un mundo inesperado.





En el cerebro conviven billones de células denominadas neuronas que se agrupan “socialmente” y conversan entre sí, sobre sensaciones, movimientos, resolución de problemas, producción de pensamientos y de sentimientos, y hasta de la creación de recuerdos. Pero, a veces, esa conversación se hace tan cotidiana y rutinaria que ese grupo se atrofia y, como viejos amigos, se van reforzando en sus propios juicios sobre situaciones y experiencias.

Esos hábitos mentales son los obstáculos para la transformación. De allí la necesidad de reemplazar viejas conexiones neuronales para alcanzar plasticidad neuronal y eliminar hábitos o modelos mentales que funcionan como una roca que obstruye la luz.

¿Pasará lo mismo en una empresa? Seguramente. Y es la Dirección la que debe promover esa plasticidad neuronal, que es plasticidad cultural.

Los billones de neuronas del cerebro humano están agrupadas, de acuerdo con su función, en tres capas. La primera y la más básica es el tallo cerebral, conocido como “cerebro reptil”, cuyo propósito es cumplir con las funciones elementales (respiración, metabolismo, circulación) y de control de respuestas a reacciones automáticas de supervivencia (ataque, defensa). Síndrome de cocodrilo...

La evolución de los vertebrados llevó a una segunda capa conocida como región límbica, cuyas conexiones neuronales estimulan el impulso solidario, de protección y una gama más amplia de emociones más sofisticadas que la simple pelea o huida de un combate. Esta región también permite “leer” las intenciones de otros a través de la percepción de posturas, gestos y demás sensaciones del contexto.

Estas actividades emocionales están en gran medida equilibradas por la neocorteza, que es la tercera capa y que nos capacita para elaborar conceptos, planificar y emitir respuestas emocionales con sintonía fina. Es la capa más compleja, la que nos hace aptos para el lenguaje, para la escritura, para el desarrollo de las inteligencias, lo que la hace “sede central” de las actividades racionales, de habilidades para resolver problemas, analizar situaciones, controlar los impulsos, aprender de experiencias y hasta para sentir empatía hacia los demás.

¿Cuánta relación existe entre estos tres niveles del cerebro, la dirección y los resultados en el desempeño de las organizaciones? Todo.

Hay empresas cuyos directores parece que solo poseen la primera capa, tan voraces que no tienen perspectiva de tiempo y de generación de riqueza, y que solo interpretan la rentabilidad como eje de la supervivencia.

Pero hay otras empresas que tiene posibilidad de entender y percibir, en las que sus directores, ejecutivos y gerentes piensan en relación con las emociones internas y externas, y, en un nivel superior, aquellas que pueden generar respuestas frente a la incertidumbre, los conflictos y los problemas, siendo capaces de entender, diseñar y actuar sobre un rumbo o varias alternativas de rumbos posibles.

¿Será que las empresas que tienen asegurada una primera etapa de supervivencia pueden pasar a un estadio emocional que sirva de soporte a la cognición? Habitualmente escuchamos cómo las pymes son criticadas por su falta de prolijidad y de “orden” en la gestión, y por su escasa visión para diseñar el futuro e innovar. Pero olvidamos su etapa reptil en búsqueda del equilibrio mínimo para sobrevivir. Resuelta la supervivencia, estará apta para entender y actuar desde otros espacios de lugar y de tiempo. Es el camino del desarrollo...





# HACER, PERO ANTES PENSAR

No todas las empresas abordan los mismos desafíos, depende de la evolución alcanzada en términos de pensar y actuar.

Debe quedar claro que todas las aptitudes personales y naturales pueden mejorar sustancialmente con la aplicación directa de las herramientas y las técnicas de gestión, pero la mera aplicación no garantiza la capacidad para 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 cuatro niveles en el ciclo evolutivo de las organizaciones:

- Un nivel de empresa administrativamente precaria, que llamaremos nivel 1.
- Un nivel de empresa urgente (nivel 2).
- Un nivel de empresa inteligente (nivel 3).
- Un nivel de empresa desarrollada (nivel 4).

En el nivel 1, 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, etcétera) que les permitan alcanzar un estándar empresario 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 aún 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.

En el nivel 2, las empresas poseen las herramientas, y las técnicas están disponibles, pero las dificultades de aplicación se dan por tener 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 que, simplemente, se acepten desde la perspectiva de “estar a la moda” con las tendencias del management.

En el nivel 3, las empresas utilizan la tecnología administrativa disponible desde la perspectiva del “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 las lleve a convivir y a desafiar la incertidumbre a partir de modelos propios.

El nivel 4 es en el 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 y la interpretación como esencia. Las técnicas de gestión tradicionales no les 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 todavía sigue apegado a la física clásica.

Aún propone métodos y herramientas que sirven bien para la práctica administrativa, pero que no dan respuesta a la exigencia de tomar decisiones en la ambigüedad o, simplemente, a la pregunta sobre por qué hay empresas que logran resultados más allá de la práctica conocida.

Esto nos lleva a preguntarnos muchos 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 solo desde lo formal, pero no como parte de su funcionamiento cotidiano.

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

¿Por qué hay empresas que no tienen sistemas de información gerencial ajustados y estructuras organizacionales adecuadas? Hay empresas que 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? Hay empresas en las que sus directores van definiendo el rumbo de acuerdo con su voluntad, sin explicitarla...

¿En cuántas empresas hay sistemas de Recursos Humanos adecuados a estos tiempos? ¿En cuántas empresas hay tiempos de reflexión para pensar en la educación y el 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,





como 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.

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 para 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 se recomienda 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 la cima. No es recomendable dejar de lado el encanto de pensar por la adrenalina de hacer. Todo tiene que encontrar un adecuado equilibrio.

La dirección, en ese sentido, debe manejar las emociones en un acto de madurez que lleve 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. Solo 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, 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 en 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 más diversidad.
- ¿Por qué la diversidad? Porque se requiere variedad estratégica para afrontar la incertidumbre.





- ¿Por qué planificar? Para llevar las 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 un 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.

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 comparan con la experiencia propia como base cognitiva. Una base que no está en la lógica ni en lo abstracto, sino en la capacidad de desempeñarse en el mundo. Como 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. Juega un juego con reglas, en un mundo que no se mueve y cuyas reglas le permiten calcular. Y 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, aun 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 personas y 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 podemos 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 en la diversidad y decidir.

Por eso no hay un modelo deseado, sino varios modelos deseables a partir de diferentes realidades y de diferentes racionalidades.

Si los gerentes se manejan solo con referencias, basándose en 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 Recursos Humanos, 3M con su sistema de evaluación de desempeño centrado en la novedad, Mitsubishi y su estructura organizacional plana..., eso es la innovación esencial y donde radican ventajas sustanciales.





Para dirigir, hay que aplicar distintas alternativas en la vida 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 nexos.
- 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 preconcebido, a un mundo gestado.

Estos conceptos no son únicos ni excluyentes, son 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.





# EMOCIÓN, Y DIRECCIÓN

La emoción es un estado mental cargado de sentimientos que pueden ser tanto constructivos como destructivos en el momento de dirigir. Influye decididamente en el interpretar, en el decidir, en el alinear y en el evaluar.

Es importante reconocer la influencia que ejerce la emoción en el dirigir, que será más o menos determinante según los espacios y niveles en los que se desempeña la dirección. Seguramente, las emociones serán determinantes en el ámbito político, donde la ambigüedad deja espacio para la variedad y para los supuestos, por sobre el conocimiento. Cuánto más nos acercamos a la acción, el método y la estructura deja menos espacio a la voluntad.

¿Cuánto impactan los excesos de confianza, la envidia, el egoísmo, la autoestima o cualquiera de los estados mentales que pueden influir en la interpretación, en la decisión, en el alinear o en la evaluación?

Estoy convencido de que no debemos estudiar tipos de dirección, sino cómo se manejan las emociones que determinan la capacidad de dirigir. Que la dirección sea burocrática, participativa o autocrática está directamente relacionado con la manera en que se superan los instantes de emociones destructivas o cómo se aprovechan los momentos emocionales constructivos. De eso depende el futuro de las organizaciones.

Por tal motivo, la unidad de análisis de este trabajo es el fenómeno de dirigir. Desde esta perspectiva, la dirección articula su función basándose en cuatro capacidades: darse cuenta, decidir, alinear y evaluar.

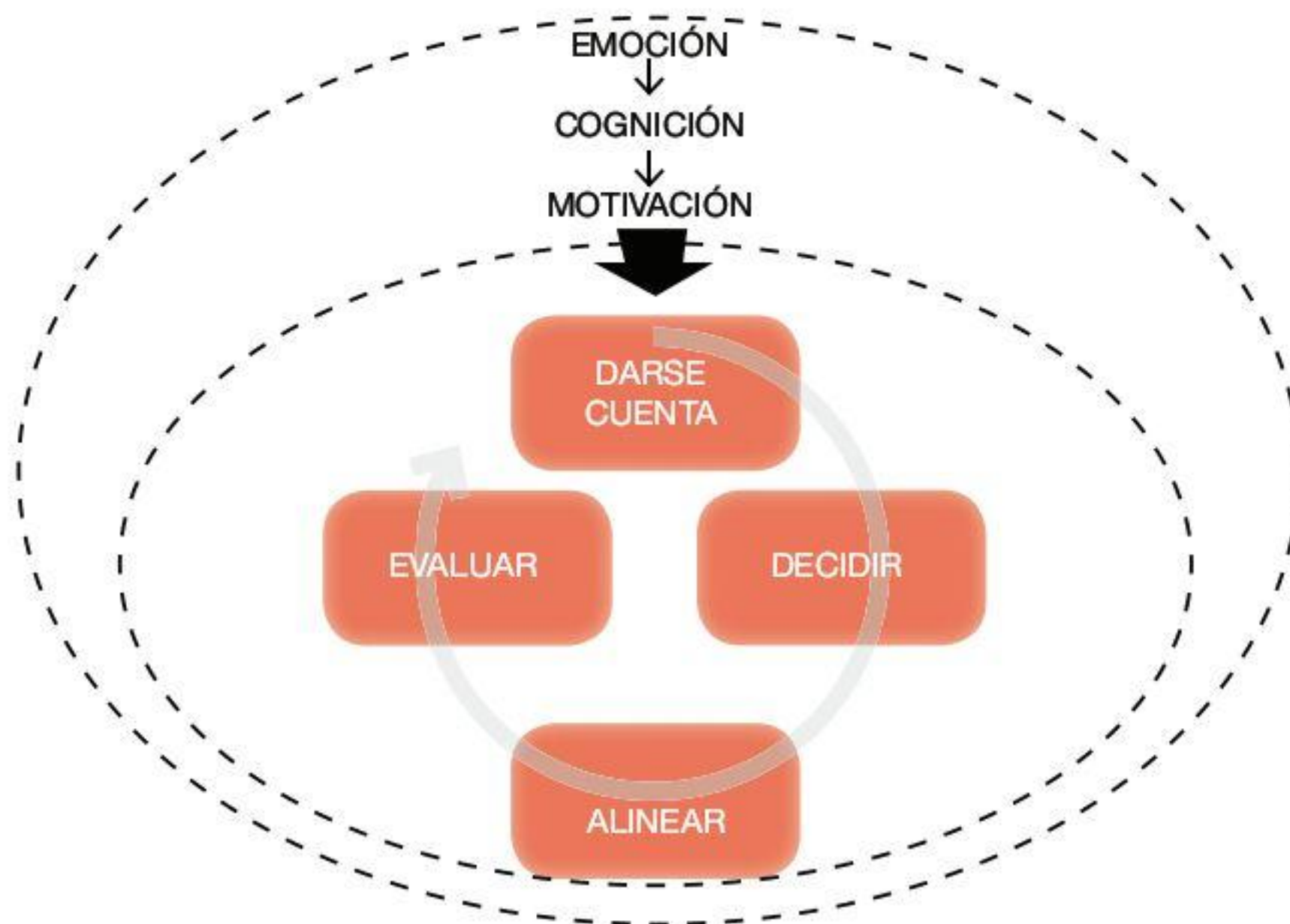
- Darse cuenta es mucho más que interpretar. Es comprender nuestra relación con ese microambiente que está dentro-fuera de nosotros para identificar espacios de pensamiento y de acción. Para ello es determinante el proceso de aprender-probar-desaprender-incorporar-aprender. Un ciclo interminable.
- Decidir es definir, es resolver el conflicto. Es trabajar sobre la incertidumbre, establecer un rumbo, generar certezas con ese rumbo para poder alinear.
- Alinear es articular, es integrar, es organizar.
- Evaluar es ajustar, es comparar, es aprender. Es actuar para reforzar o para cambiar a tiempo. Es esperar los aplausos o el fracaso...





Estas cuatro capacidades deben apoyarse, necesariamente, en un sistema cognitivo multidisciplinario y, muy especialmente, en atributos que son condiciones iniciales e imprescindibles para esta nueva lógica: imaginación y comunicación. Los conocimientos se adquieren, las habilidades se desarrollan y agregan valor a esos atributos naturales que en mayor o menor medida sostienen la creatividad, la innovación, el liderazgo y la negociación, que son condiciones de la dirección.

Podemos hablar de atributos naturales si entendemos que provienen de la genética, del origen y del espacio en el que se desarrolla el individuo, y que se potencian a partir del acople con el medio ambiente, pero son atributos al fin. Sumemos a esto que las capacidades que intervienen en el fenómeno de la dirección están enmarcadas en tres esferas esenciales: la emoción, la cognición y la motivación.



La emoción es la raíz que se nutre de lo innato y de lo adquirido a partir de nuestra historia, experiencia y valores. La cognición es aquello que reacciona por las emociones y guía la acción. La motivación es la que orienta el pasaje a la acción dando razón de ser al actuar.

El equilibrio en estas tres esferas señala quiénes somos y cómo nos adaptamos a cada situación. Es lo que determina la identidad, el estilo de dirección. Nada menos.

Por otra parte, no hay estilos de dirección preferibles para determinadas situaciones. Es el estilo que proviene de quien dirige, más allá de los sectores en los que se desempeña la empresa.





## DIRIGIR EN 3D

La dirección es el fenómeno que coordina el proceso ideas-acción-ideas. Este es un proceso iterativo y recursivo, y que depende de la voluntad de quien entiende que, más allá de pensar en como llevar las ideas a la acción, hay que volver siempre a las ideas.

En este proceso, la dirección debe afrontar situaciones inesperadas, situaciones esperables y manejables, y situaciones que representan la certeza de la acción concreta. Es el ámbito de lo no estructurable, lo estructurable y lo estructurado.

Esto exige entender la dirección como un fenómeno en 3D, o en tres niveles, que podemos explicar desde la perspectiva de la doctrina militar, tan cercana a los negocios, o desde la óptica de las organizaciones.

En la doctrina militar, planteamos un nivel estratégico, un nivel operacional y un nivel táctico, es decir, el ámbito de la composición del conflicto, el armado del teatro de operaciones y la táctica que decide las “batallas”, lo que precede a la acción.

Si bien esta opción es innegablemente válida y académicamente reconocida, optaré por trabajar el concepto de 3D planteando un nivel estratégico (Político), un nivel de gestión (Administrativo) y un nivel operativo.

El nivel estratégico es un espacio no estructurable, donde la comunicación es ruidosa, redes desordenadas, lenguaje sin reglas, informalidad. Es el ámbito de la política y de las voluntades. Es un lugar pleno de ambigüedad, y donde se requiere variedad.

El nivel de gestión es estructurable, con comunicación suficiente y con una estructura que sigue al nivel estratégico. Es el ámbito de la administración.

El nivel operativo es el de las decisiones programadas, ideas y lenguaje cerrado, estructurado, que no necesita de líneas de mando porque está preestablecido y calculado.

El nivel estratégico lidera la política, el nivel de gestión funciona como nexo determinando el “cómo hacer” y el nivel operativo conduce la acción.

El nivel estratégico plantea el conflicto, lo diseña y lo resuelve a partir de políticas; el nivel de gestión interpreta los problemas, que resuelve a partir de la experiencia; en tanto que el nivel operativo trabaja sobre la implementación de los programas de acción.

Siguiendo este análisis, la gestión sigue a la estrategia y vuelve a ella de manera recursiva, de la misma manera que el proceso de innovación sigue a las ideas y las realimenta apareciendo como una alternativa a la insatisfacción generada por la confortabilidad.

Si trabajamos en una matriz en la que involucramos a las capacidades requeridas y a los niveles de dirección, podemos identificar el alcance del fenómeno de dirigir:





	CAPACIDAD PARA DARSE CUENTA	CAPACIDAD PARA DECIDIR	CAPACIDAD PARA ALINEAR	CAPACIDAD PARA EVALUAR
NIVEL ESTRATÉGICO	Percepción y construcción del mundo (VISIÓN)	Misión del negocio	Cohesión a partir de valores compartidos	Revisión de la percepción del mundo
NIVEL DE GESTIÓN	Construcción de modelos	Objetivos	Acoplamiento funcional	Revisión de objetivos
NIVEL DE OPERACIÓN	Construcción de programas	Procedimientos y procesos	Coherencia operacional	Revisión de resultados operacionales

Desde la estrategia, el darse cuenta implica interactuar y diseñar un mundo posible, a partir del cual definimos el sueño, representado en la Visión y la arquitectura del negocio, planteada en la Misión.

Y si la estrategia es cuestión de valores, alinear implica buscar la cohesión alrededor de esos valores. Desde este nivel, la evaluación estará dada por la capacidad de revisar la percepción que llevó a la definición del sueño empresarial.

Desde la gestión, interpretamos e incorporamos conocimientos que nos permiten elaborar modelos que ayudan a decidir los objetivos. Para trabajar en torno a la misión y los objetivos, será necesario el acople entre las diferentes áreas, lo que llamaremos más adelante organicidad, y la evaluación será la revisión en términos de logros de tales objetivos.

En la operación, buscamos entender las situaciones que nos permitan construir programas que faciliten la acción y, a partir de allí, decidimos sobre procedimientos y procesos que deberán alinearse de manera tal de contar con la coherencia operacional requerida para la acción concreta. En este nivel, la evaluación se hace sobre los resultados que surgen de la acción.

Podríamos facilitar las cosas y plantear que la emoción tiene que ver con la estrategia, desde la perspectiva que, sin ella, la mente está desprovista de informaciones subjetivas del mundo. Y podríamos ligar la gestión con la cognición, ya que esta es la esfera del pensamiento, actúa en función de las emociones y diseña el campo de acción. Y asociar a la motivación con la operación porque moviliza hacia a la acción.

Pero si pensamos de manera sistémica, comprenderemos que la emoción, la cognición y la motivación están en todos los niveles y capacidades, sin excepción.



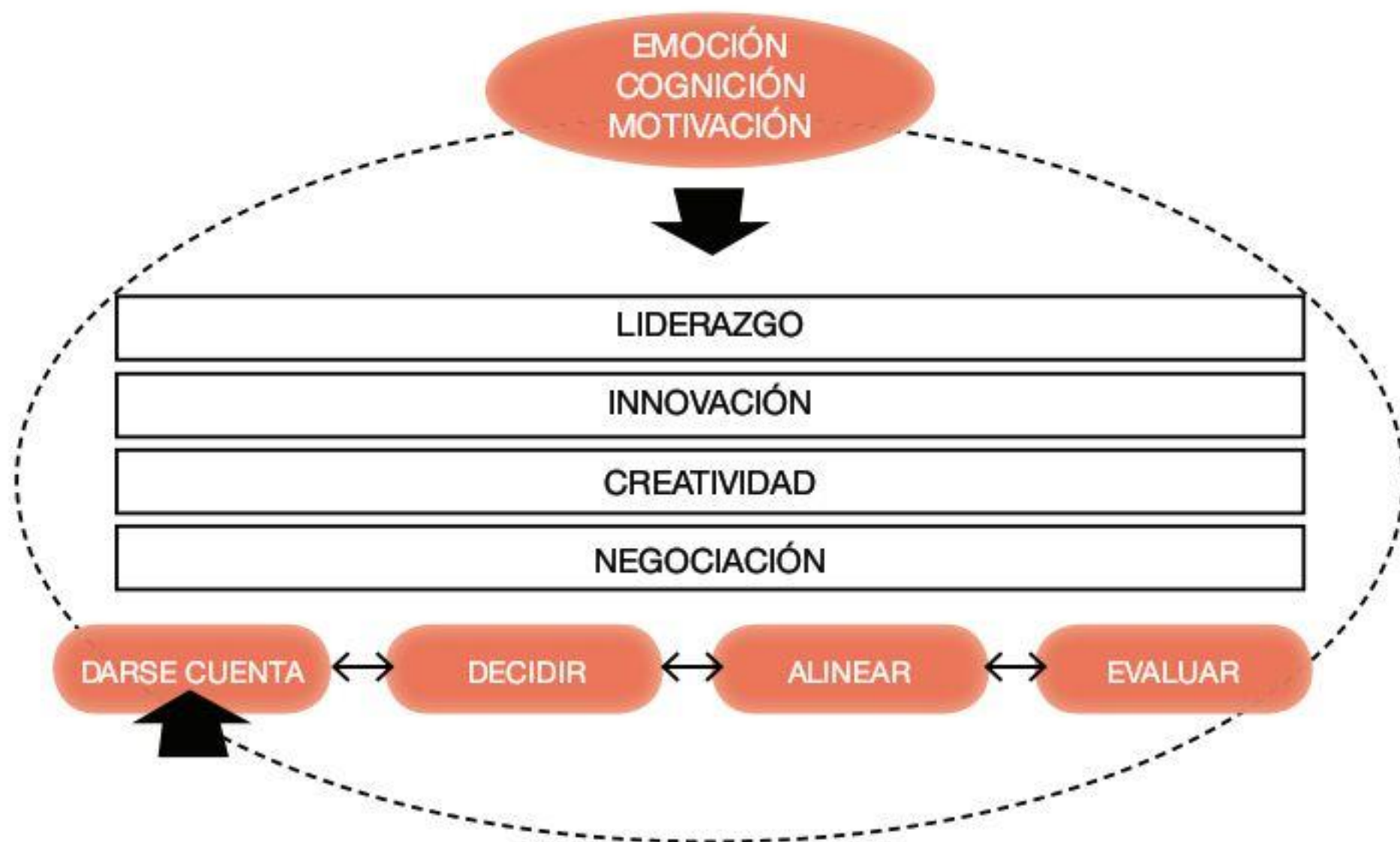


# HABILIDADES

Parece bastante extraño tratar el tema de dirección sin hablar de liderazgo, inteligencia, creatividad o negociación que, desde nuestra perspectiva, son habilidades naturales de parte de quien dirige, aunque también está claro que pueden desarrollarse... Pero no nos olvidamos de ellas.

Podemos asignar a estas habilidades la función de actividades de soporte, ya que cubren en todos los aspectos a las capacidades “esenciales” de interpretar, decidir, alinear y evaluar que venimos considerando como determinantes en el fenómeno de dirigir.

Este conjunto de conceptos siempre será dependiente de la emoción. ¿Qué duda cabe acerca de los diferentes resultados de la baja autoestima, de los celos, de los excesos de confianza, de la ira o, en el otro extremo, el respeto, la integridad o la generosidad? Tanto destructivas como constructivas, las emociones son determinantes para el desarrollo de las habilidades y capacidades que conforman esta “cadena de valor” del dirigir.





## LAS HABILIDADES

Retomemos las cuatro habilidades: liderazgo, inteligencia, creatividad y negociación.

El liderazgo implica la capacidad de guiar, y para ello el darse cuenta es determinante. Más allá de toda clasificación de personalidad, el líder es aquel cuya apertura mental le permite entender y provocar al otro. Más allá de los conocimientos adquiridos, el liderazgo exige un alto nivel de complejidad. Los líderes son personas que no hacen razonamientos deductivos, sino que ensamblan información de manera sistémica. Poseen una capacidad generalista para entender de muchas “pequeñas cosas”, lo que los hace más abiertos y tolerantes a la ambigüedad. Por eso el líder es un guía.

La inteligencia, de acuerdo con Robert Sternberg, se define en términos de la capacidad para alcanzar el éxito en la vida, de acuerdo con estándares personales y dentro de un contexto sociocultural dado. En el ámbito de la dirección empresarial, se mantiene la idea de la inteligencia como instrumento para la resolución de problemas, pero debemos aceptar que es inteligente aquel que tiene la capacidad de integrarse y de participar en un mundo compartido. Por otra parte, estamos sesgados al pensar que solo la inteligencia lógico-matemática sirve para entender el fenómeno de los negocios.

Pero la vida de los negocios no es un cuadro de resultados, ni siquiera un conjunto de cálculos que predeterminan acciones.

La vida de los negocios tiene que ver con las inteligencias múltiples, algo que Howard Gardner recrea en ocho tipologías. Consideremos que, además de la lógica cuantitativa, debemos integrar el lenguaje; la inteligencia espacial, que nos permite ubicarnos; la cinético corporal, que nos da habilidad en nuestros gestos; la inteligencia musical, que nos apoya en la disrupción; la intrapersonal, para poder dominar nuestros actos; la interpersonal, para percibir y entender las relaciones con quienes nos rodean; la ecológica, para tomar conciencia y la experiencial, para entender qué sentido le damos a lo que hacemos. No cabe duda de que la vida de las empresas requiere inteligencias múltiples que abarcan la ciencia, el arte y la política, casualmente, los espacios de interés del acto de dirigir.

La creatividad es la ruptura lógica, aquella que permite inventar para dar paso a los procesos inteligentes de innovación, la que permite descubrir y explorar y, lo fundamental, es la que nos permite suponer cuando la ambigüedad es absoluta.

La negociación es el arte de buscar el equilibrio estratégico entre las partes. Es la habilidad de percibir, de leer y de construir situaciones, y de actuar para persuadir, aunque también para distraer o para coaccionar a la otra parte según sea la definición de sus fines y sus medios.

No es un objetivo de este trabajo profundizar en cada una de las habilidades, simplemente es parte del *input* requerido para entender con mayor amplitud el fenómeno de dirigir.

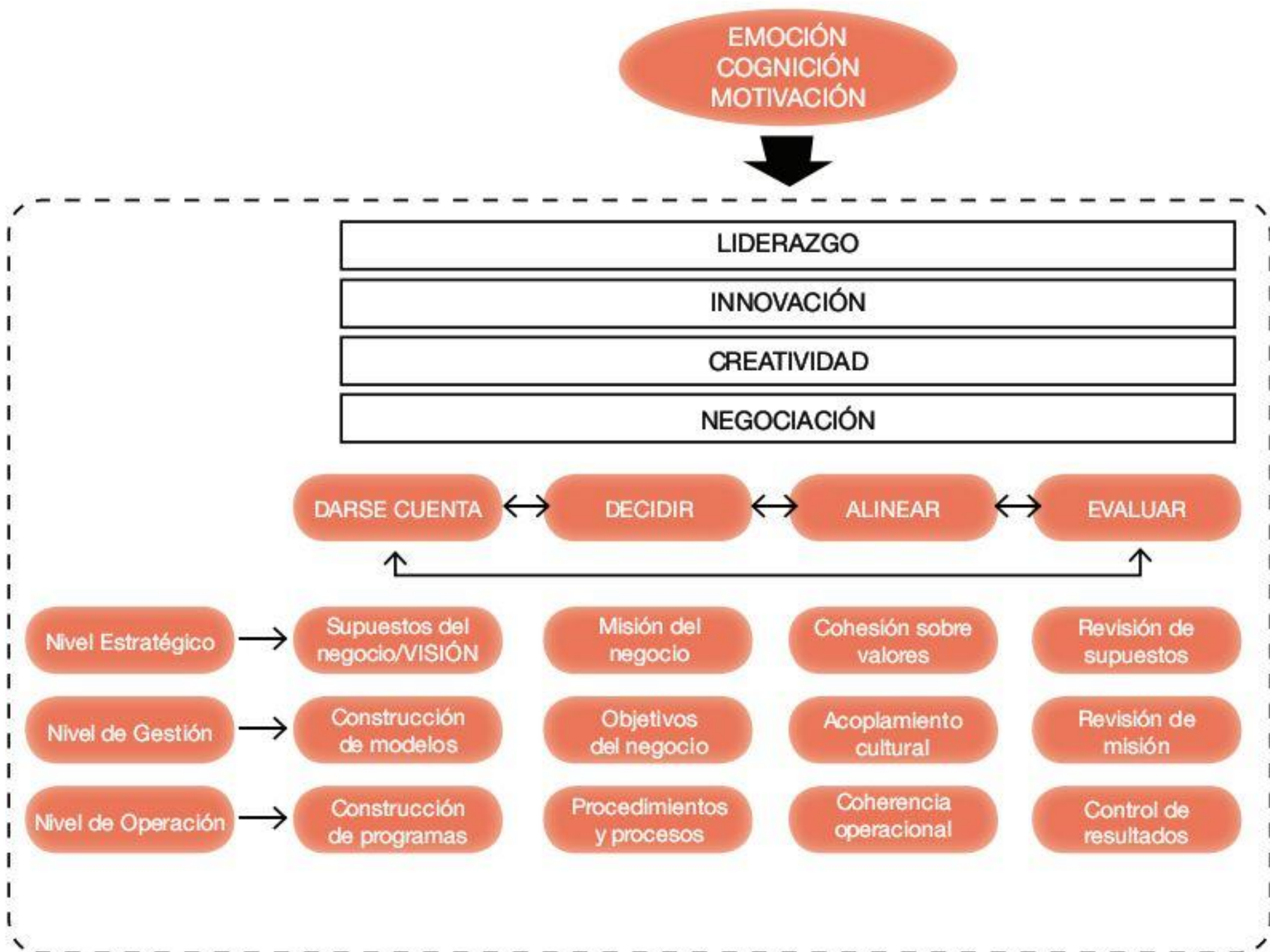




## LA DIRECCIÓN “ENACTIVA”

De lo expuesto hasta aquí, podemos sintetizar nuestro “modelo” de dirección, sostenido en las cuatro capacidades (interpretar, decidir, alinear y evaluar), soportadas por las habilidades de dirección (liderazgo, inteligencia, creatividad, negociación) y su incidencia en los tres niveles de dirección conocidos (estratégico, de gestión y operativo).

Todo, por supuesto, influenciado por las emociones, por la cognición y por la motivación.



## DIRECCIÓN CON “ENACCIÓN”

Los últimos años nos han permitido convivir con los intentos de integración del management y la neurociencia cognitiva. Desde la idea de un cerebro como unidad central de procesamiento de información hasta la biología de la mente, hay doctrinas que nos permiten asociar los estados mentales al fenómeno de dirigir.





La neurociencia cognitiva se ocupa de estudiar los mecanismos mentales que permiten a nuestro cerebro fabricar pensamientos, lenguaje, razonamientos. Entendemos que la cognición designa tanto una operación mental (como lo es la percepción, la recordación, el comportamiento de resolución de problemas) como el contenido cognitivo de esas operaciones, es decir, los elementos percibidos, los recuerdos y las soluciones.

Las ciencias cognitivas ocuparon —y ocupan— un ámbito determinante en la ciencia, especialmente integrándose en diferentes disciplinas y actividades llevadas a cabo por seres humanos, como es el management. Haciendo una brevísima síntesis, las ciencias cognitivas pueden tratarse desde tres doctrinas provenientes de su historia, la que es bastante reciente: el cognitivismo, el “conexionismo” y la “enacción”.

El cognitivismo “ortodoxo” es la doctrina que propuso la lógica como disciplina para comprender el cerebro y la actividad mental, planteando que puede considerarse como una máquina deductiva, que implica una manipulación de símbolos que representan un mundo y cuyo procesamiento de información sirve para la resolución de problemas. Eso dio paso a trabajar sobre la inteligencia artificial durante los años sesenta, pero... ¿qué hay de aquellos sistemas cognitivos naturales que incorporan la intencionalidad?

El conexionismo surge como una alternativa al concepto “computacional”, ya que desde esa doctrina se propone que representamos al mundo a partir de una red de conexiones que nos permiten pensar de manera sistémica y no secuencial, pero manteniendo la idea de la representación de un mundo dado.

La “enacción” es la doctrina que presenta a la cognición como aquello que surge de la acción efectiva a través de un acople permanente con el contexto y con la historia corporal y social, que a través de una red de elementos interconectados, permite poner al mundo en primer plano. Es el acto de un bebé de explorar lo inesperado, pero en el que el cuerpo, la mente y el lenguaje se integran para relacionarse con su contexto.

La enacción no es “representacionista”, es decir, no presenta a la cognición como la recuperación de imágenes preestablecidas en función de símbolos que las explican, como tampoco es constructivista. El contexto y el sujeto no se pueden entender por separado. No puede ser uno sin el otro. Están encarnados a partir de una historia de acoples. La enacción, entonces, trabaja sobre significados. Busca preguntas por sobre respuestas y entiende que la búsqueda de la cognición no es la resolución de problemas, sino integrarse en un mundo compartido.

## COGNICIÓN Y DIRECCIÓN

El cognitivismo ortodoxo se explica en situaciones donde el mundo es finito y claramente definido, pudiendo asignar significado a cada ítem interno con un correspondiente ítem externo. Es la situación que vivimos en los momentos de certeza.

Pero eliminando el concepto “finito” del mundo, los símbolos quedarían solo como forma, porque el mundo exterior plantearía ítems inesperados. Acaso sea este el ámbito de la incertidumbre y la especulación donde la doctrina quedaría insuficiente.





El enfoque conexionista, es decir el cognitivismo menos ortodoxo, plantea al significado desde una perspectiva de desempeño general del sistema, donde la distinción forma-símbolo, que fue el gran aporte del cognitivismo ortodoxo, desaparece y le da paso al concepto de “emergencia”, en el que aparece un observador que le da correspondencia al estado global del sistema y al mundo que dicho observador supone que maneja.

Pero en todos los casos, el cognitivismo está basado en la representación. Y el planteo para realizarse es el diseño más allá de la recuperación de información externa. Podemos asimilar estos conceptos a la gestión y a la operación, pero no a la estrategia que diseña su mundo.

El gran tema es que en estas “doctrinas” la ausencia del “sentido común” es notable.

Las ciencias cognitivas se plantean, en su doctrina cognitivista ortodoxa y conexionista, los criterios que hacen de la cognición la actividad de representar exitosamente un mundo externo, dado, previamente, como una situación que resuelve un problema.

Pero esa visión es incompleta, ya que la principal habilidad de la cognición humana es proponer los temas que son relevantes y que han de ser abordados en cada momento de nuestras vidas. No son temas preestablecidos, sino activados desde un contexto determinado por nuestro sentido común, que es nuestra historia corporal y social.

Si existe un mundo “pre-dado”, este puede ser representado, pero no vivimos en mundos predados, sino diseñados a partir de nosotros mismos.

Avanzando en esa línea, ¿podemos integrar los niveles de dirección con las doctrinas explicadas? Indudablemente, todo está relacionado y todo tiene que ver con todo, pero hagamos el ejercicio.

Los niveles de dirección nos definen un mundo “no estructurable”, que es el ámbito de la estrategia; un mundo “estructurable”, que viene preestablecido por el rumbo elegido y que está relacionado con la gestión; y un mundo estructurado y dado, que da paso al nivel de operación.

Las ciencias cognitivas han avanzado hasta el punto en que plantean la opción de un mundo “aparecido” frente a un mundo “representado” y si bien la enacción está en todos los niveles decisorios y de conducción que requieren la generación de un mundo a partir de los significados, hay niveles que deben trabajar con mundos preestablecidos.

Así la doctrina “enactiva” permite explicar por qué diseñamos un mundo a partir de nuestra acción efectiva con el contexto, eludiendo la incertidumbre y decidiendo un rumbo, lo que está ligado a la estrategia y a la innovación como elemento distintivo.

Ese rumbo se transforma en un mundo dado, que la “gestión” representa sobre la base de sus conocimientos y actitudes, y le da forma, pero con menor ambigüedad, ya que desde la estrategia, previamente, se definieron las normas y los límites. El conexionismo plantea una representación sistémica que permite ver los universos paralelos posibles a ese rumbo “aparecido”.

La gestión define con mayor precisión ese rumbo transformándolo en símbolos con normas que permiten ser “leídos” como un sistema de información para la resolución de problemas, lo que fue tratado desde el cognitivismo en su fase primaria.

Es fundamental comprender que en el nivel máximo de dirección, aquel que no tiene algoritmo que le dé soporte, el mundo representado, debe dejar paso a la creación de un mundo propio.





De ese mundo propio, que surge de la acción efectiva con el contexto y de un continuo devenir de nuestra historia, es el diseño del rumbo el que exigirá de la gestión y de la operación posterior. Pero ni los enfoques ni las doctrinas son excluyentes, sino complementarias.

Coincidamos en que el mundo es un tablero difuso sin reglas y que la idea “computacional” no resuelve la cuestión central: vivir y convivir en la ambigüedad, darse cuenta, decidir un rumbo, alinearlos y evaluarlos.

## CONCLUSIONES INICIALES

Lo explicado merece una síntesis, que le debe dar marco a lo que sigue.

El management que venimos estudiando nos ha preparado para situaciones esperables y manejables, como también de herramientas para la acción predeterminada, pero no nos da respuesta acerca de cómo afrontar lo inesperado, lo que no tiene reglas.

Es como si nos predisponemos para jugar al ajedrez o si somos bebés que estamos aprendiendo sin fronteras. El ajedrez tiene límites y puede encerrarse en un sistema de información. El bebé trabaja con un sistema de significados con grados ilimitados de libertad.

En el fenómeno de la dirección, estimo que sucede lo mismo. Dentro de las reglas, el conocimiento adquiere relevancia, pero, cuando no hay reglas, aparecen las emociones como elemento determinante. Desde el miedo, hasta la ira...

¿Qué es lo que nos lleva a pensar que hay interpretaciones y decisiones caprichosas? ¿Por qué, en lugar de alinear, algunos adoctrinan desde un estilo autocrático? ¿Por qué algunos controlan y otros aprenden en el ámbito de la evaluación?

Seguramente hay racionalidades que diseñan situaciones, pero es la emoción sostenida en los valores la que le da marco a esas racionalidades.

Tal vez ha llegado el momento de abandonar la idea de que somos un sistema de información, que procesa secuencialmente un mundo representado, y adoptar el enfoque que nos lleva a pensar en un sistema de significados que tienen que ver con un criterio apoyado en lo sistémico, en la convivencia con mundos paralelos que gestamos de una sola vez. Es más integrador entendernos como seres sensibles y no como computadoras que, más allá de la complejidad, no tienen la posibilidad de sumar al cómputo los intereses creados a partir de nuestra voluntad. Por ahora, la máquina no la tiene...

Lo que sigue es una descripción de las cuatro capacidades, la de *darse cuenta*, la de *decidir*, la de *alinear* y la de *actuar*. Cuando las abordemos, consideremos cómo comprender y cómo dominar nuestras emociones que las influyen y que le dan una forma única a nuestra manera de dirigir.



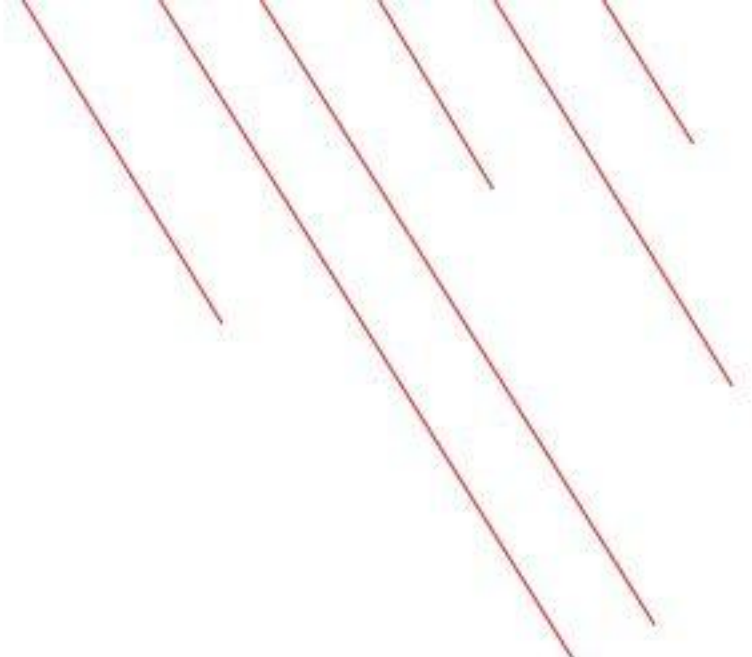


# PARTE II

## DARSESE CUENTA







La vida de los negocios —como la vida misma— puede representarse como un sistema ambiguo, pleno de desórdenes estructurales y funcionales en lo político, socio-cultural, económico, tecnológico y ecológico. Pero estos desórdenes no están “pre-dados”, sino que tienen que ver con la construcción de quién los observa. Esto va más allá que pensar en términos de sistemas de información para pasar a un sistema de significados, que supone una lógica tan borrosa como enriquecedora. Poner en una “caja” a la ciencia de la mente no es, ni será, simple.

Debemos considerar que el sistema que nos rodea no es común para todos los observadores. Sería demasiado soberbio pensar que podemos identificar situaciones que nos rodean independientemente de nuestra propia experiencia.

Y como la objetividad no es tal, ya que depende del observador, el darse cuenta se transforma en una capacidad especial para construir descripciones y, a partir de allí, dirigir y decidir. Esa construcción es una acción efectiva entre lo “interno” de quién dirige, su historia y su contexto.

En el ámbito de los negocios, la comprensión está dada en función de tres elementos: el contexto, la organización y la dirección (observador). Este último es el que determina, según su capacidad, la interacción, la influencia y el grado de dependencia de los sucesos externos e internos que hacen a la vida de las empresas.

Por tal motivo, desde esta perspectiva, el darse cuenta es acción y, por lo tanto, es una capacidad central y el punto de partida para una función ineludible de quienes dirigen: diagnosticar para anticiparse. El punto de partida de las decisiones está en el diagnóstico de situaciones, y para ello, más allá de los conocimientos, métodos y teorías, el “darse cuenta” es la base para hacer descripciones y diseñar “nuestro” mundo, lo que se transforma en el eje de la naturaleza de la dirección. Desde ese lugar, interpretar es la capacidad de construir escenarios para elegir rumbos posibles.





# DE LA VERDAD Y LA REALIDAD

*Es imposible desconocer que el sujeto cognoscente no se limita a reflejar, a copiar, a fotografiar la realidad — como creía el realismo — sino que actúa sobre ella, la forma y transforma...*

F. W. HEGEL

*Wie wirklich est die wirklichkeit?* (¿Cuán real es la realidad?), esa pregunta que se hizo Paul Watzlawick y que le dio título a una obra determinante de la década de los setenta, cobra relevancia para poder explicar por qué desde la práctica del management y el arte de la dirección tenemos que abandonar la idea de que existe una “teoría del todo” para entender y resolver una realidad que no es única.

Entender que no hay verdades ni realidades objetivas es fundamental para darle mayor seriedad a este arte-emoción que es dirigir y a la práctica de la gestión empresarial. Y de esto se trata la posibilidad de enriquecer este arte a partir de tantas visiones como sea posible. De la diversidad, surge la novedad.

## LEYES Y MODELOS

Desde la perspectiva científica, las leyes pueden ser exactas o aproximadas. En cualquier caso, debe constatarse que se cumplan, sin excepción, universalmente o dentro de un conjunto estipulado de condiciones. Las leyes de Newton, más allá de las novedades en física cuántica, siguen siendo leyes porque se cumplen.

Desde la perspectiva del management: ¿Qué leyes son determinísticas en sí mismas? Pierre Simon, marqués de Laplace, planteaba el determinismo científico como un conjunto completo de leyes que determinan acabadamente tanto el futuro como el pasado. ¿Es tan así en el management que intentamos estudiar como una ciencia?

¿Existen leyes en el management? ¿Cuál es el origen de esas supuestas leyes? Seguramente, nos vamos a encontrar con más excepciones a la ley, que leyes en sí mismas.

Es el mismo caso de los modelos. Un modelo sirve para la representación de diferentes realidades y, para ser considerado como tal, debería tener las siguientes características:





- Ser “elegante”, es decir, neto, simple, sin necesidad de situaciones que le otorguen la complejidad no requerida.
- Tener pocos elementos ajustables o arbitrarios.
- Explicar situaciones existentes.
- Predecir observaciones futuras para poder refutarlas.

¿Ustedes se animan a considerar modelos a los “modelos” que conocemos en la gestión empresarial? ¿Son modelos o son un apoyo para entender decisiones humanas sustentadas en las emociones?

Quienes intentan dar un sesgo académico al arte de dirigir, tratan de explicar y justificar la intuición y solo agregan la comprobación del suceso, algo que es historia y lo toman como modelo futuro. Pero olvidan que no hay una historia y que hay condiciones iniciales y que hay sucesos intuitivos que seguirán ocurriendo. Por tal motivo, el académico siempre estará pasos detrás del empresario porque no hay ley que pueda prever la emoción al decidir.

Porque el comportamiento humano está determinado por tantas variables que resulta imposible predecirlas. Necesitaríamos pronosticar la acción de millones y millones de partículas del cuerpo para hacer la ecuación de predicción. Impracticable.

Por eso debemos considerar que las leyes y los modelos no son determinantes en la decisión, son simplemente, en el caso de la dirección, un conjunto de alternativas útiles que utilizamos en función de nuestra conveniencia para decidir. Y la conveniencia no es la misma para todos quienes deciden.

## AHORA SÍ, MODELOS MENTALES...

Para intentar explicar la realidad, tenemos que entenderla como “nuestra realidad”. No existe la “no-realidad”, sino que hay una realidad que depende del modelo mental a partir del cual dicha realidad se construye, y no es un trabalenguas...

Acostumbramos a leer periódicos y enterarnos de la supuesta realidad económica, política, sociocultural, tecnológica, ecológica y, a partir de allí, construimos un escenario, pero ese escenario no es para todos igual. Nada es atractivo ni nada es despreciable en sí.

Por eso, cuando se realizan procesos de análisis estratégico y se evalúa el atractivo del negocio, no podemos evaluarlo sin conocer la perspectiva, la historia y las condiciones del observador, su espacio y su tiempo.

Será el observador quien determine para sí un escenario favorable, desfavorable o neutro, y ningún otro podrá hacerlo por él, salvo opinar desde otro lugar, desde otra realidad condicionada por otro modelo mental.

Entender esto facilita la comprensión de la competitividad a partir de la interpretación de situaciones. No todos vemos la misma situación y, por ende, no todos entendemos los espacios de oportunidad de la misma forma.

Imagine el director de un periódico que supone que en el futuro los lectores de periódicos serán personajes que buscan información y opinión sobre la realidad política





y social, y que la masa poblacional va a leer banalidades en revistas y mirar programas “fáciles” por televisión.

Ahora imagine el director de un periódico que compite con el anterior y que supone que todos los niveles de la sociedad van a leer periódicos con pocas noticias, pero de todos los temas.

Esa suposición puede darse aun leyendo la misma investigación de mercados, y con total seguridad generarán dos decisiones diferentes. Esas decisiones son las que llevan a encontrar o perder espacios de oportunidad.

La realidad depende del modelo mental, especialmente en decisiones que no están respaldadas por leyes ni modelos infalibles, sino solo por alternativas que ayudan a tomar una decisión en función de la conveniencia del observador.

¿Es real la realidad? Será para quien la vea desde su propio sistema de valores. Y las decisiones, desde la dirección, se toman a partir de los valores.





# MATRIX (LA ERA DE LOS REBAÑOS)

Parece que estamos dentro de un *reality show* o, como en *Matrix*, somos parte de un sistema que gira alrededor de unas pocas voluntades. El dirigir es también la capacidad de entender ese *show* para elegir ser o no ser parte del rebaño.

Es preciso entender que vivimos en un mundo supuestamente controlado por monopolios, aunque estos sean temporales, y que nos subordinamos a dictaduras que suponen tener modelos comunes para sobrevivir o para generarnos la ilusión del éxito y la riqueza.

Y esa necesidad de éxito lleva a la gente normal a aferrarse a esas pautas provenientes de quienes intentan dirigir el rebaño. Y, casi como una cuestión de fe, aquellos a los que les falta la fuerza vital para diferenciarse, siguen fielmente teorías, modelos y métodos comunes, homogéneos, que prometen el paraíso.

Ese paraíso es la esperanza de los más débiles... Ellos son, en definitiva, los que dan ofrendas a cambio de recibir beneficios celestiales, algo natural en la creencia del que menos tiene en términos de riqueza material e intelectual. Eso les hace seguir ritos, rituales que hasta parecen absurdos desde la observación externa no comprometida.

Aquellos que tienen potencial, no están en esos rituales. Creen por pasión y se entregan sin esperar recibir el beneficio preciado de alguna deidad, sino que buscan respuestas del paraíso en ellos mismos.

Intentemos una analogía con la vida empresarial. Son las empresas más desposeídas las que siguen a gurús, profetas, métodos y reglas.

Cuando existen estos métodos y se asocian falsamente al éxito de otros, aparece la fe en un ritual de management que, sin duda, es un obstáculo para el desarrollo. Todos hacen lo mismo... Quienes viven en el *reality*, dócilmente se entregan a la confortabilidad de lo representado y lógico, de lo ordenado y planificado, de lo previsible. Pero, si somos tan poderosos como seres sensibles, ¿por qué no crear nuestro propio sistema de vida?

*... la fuerza vital de la burguesía no descansa en modo alguno sobre las cualidades de sus miembros normales, sino sobre las de los extraordinariamente numerosos outsiders que puede contener aquella, gracias a lo desdibujado y a la elasticidad de sus ideales. Viven siempre dentro de la burguesía una gran cantidad de temperamentos vigorosos y fieros.*

*Nuestro lobo estepario, Harry, es un ejemplo característico.*

HERMANN HESSE  
*El lobo estepario*





Queda claro que la fuerza vital de las empresas diferentes no está en las cualidades de individuos “normales”, sino de aquellos “outsiders” que imponen los estilos y las formas de actuar, pensar, elegir. Esos *outsiders* son los que finalmente crean nuevos rebaños, los que marcan tendencia a partir del sentido común. Nada más valioso para gestar un mundo propio.

## VIVIR EN UN SISTEMA DE SISTEMAS

El universo es un multiverso, por lo que debemos entender que hay algo más que un sistema, hay infinitos sistemas.

Pero pocos entienden el concepto de multiverso en la práctica del management, y por eso nos encontramos con quienes buscan formar un rebaño, único, sostenido por prácticas comunes; por *rankings* de dudosa valía; de ejemplos, pero también de omisiones; de caminos uniformes al éxito, a medidas uniformes del éxito.

El rebaño es muy cómodo. Nos da seguridad y confianza siempre y cuando sigamos las reglas de gurús que intentan iluminar el camino y evangelizar a partir de modelos, métodos, herramientas y de aspiraciones comunes.

No hay duda de que el común de los directores, gerentes y empresarios viven dentro de la comodidad de pensar en un solo sistema. Queda claro que aparecen situaciones en las que el miedo a los riesgos es muy superior a la esperanza liberadora de partir hacia nuevos caminos.

Para lograrlo, habrá que ser un lobo estepario...

Muchos se ha hablado en la última década de la ruptura y de quebrar o romper con lo establecido, que es, en definitiva, poder apartarse del sistema. Pero quienes alcanzan esa ruptura lo hacen a partir de la construcción de uno nuevo y, por ende, de un nuevo rebaño.

¿Qué particularidad tiene el sistema o los sistemas en los que conviven los rebaños en el management?

Es un sistema que se retroalimenta aplicando las mismas metodologías, contratando a los mismos consultores, participando de cursos iguales en escuelas de negocios anacrónicas que enseñan “verdades”, contratando los mismos perfiles para las mismas industrias. Como si existiese solo un túnel, un universo, como dentro de un *reality*, como en un juego con reglas. Y esto no es un juego...

## SALIR DEL SISTEMA

Hemos descubierto que hay sistemas preestablecidos por gurús o por productores de un programa tipo *reality* del que, parece, todos somos parte. Pero Truman descubrió la salida, como en el ámbito empresarial lo hicieron quienes desconocieron las bases de ese sistema aunque crearon otros.

Primero, la observación del contexto y las oportunidades y las amenazas que hay en él, después, el análisis de fortalezas y debilidades para pasar a la formulación de la “estrategia” con base en las mejores prácticas, elaborar el plan y, finalmente, la conclusión en acción y





el *feedback*. Así se prescribió durante décadas —y todavía así se enseña en las escuelas de negocios— cómo se debe hacer management y dirigir organizaciones. Según esa norma, quien no sigue esos cinco pasos no actúa de modo “sistemático” y cae en la categoría de “práctico”. Pero si eso se tomara en serio, se llegaría a una curiosa conclusión: que, en la realidad, los que trabajan desde un método sistemático, uniforme y “comprobado” no son los que marcan tendencia, sino aquellos que forman parte de ese sistema tan conservador como confortable.

Pero ¿qué pasa con aquellos que tienen sus propios métodos, o aquellos que no tienen ninguno y, a partir de su capacidad de interpretación y diseño, generan nuevos?

La historia del management está repleta de casos empresariales cuyos protagonistas llegaron a encontrar nuevos espacios para crear valor a partir de datos insuficientes reemplazándolos por la propia intuición y con poca o ninguna base metodológica.

“Cuando damos clase invitados por una escuela de negocios, sorprendemos a los docentes cuando les hablamos de que no aplicamos un método, sino, en gran parte, nuestra voluntad; entonces ellos mismos se desconciertan porque, en definitiva, es el método uniforme lo que les permite transmitir el cómo, cuando en realidad lo importante es por qué...”.

La vieja versión de que existe un método “ideal” fue sustituida por una perspectiva más amplia: no hay un método único ni una teoría inmutable en management, sino que hay numerosas alternativas que nos permiten desarrollar una teoría o método propio para dirigir.

Es válido lo que cada uno hace por conducir una organización, más allá de coincidir o no con una comunidad de académicos que reconoce, acepta o rechaza tales métodos por no encontrarles comprobación científica.

Será clave conformar una nueva clase dirigente que entienda que el arte de dirigir tiene como esencia lo que todo arte tiene: originalidad a partir de la libertad.

Diseñar, trabajar, explicar y aplicar modelos propios surgidos de la práctica y de las habilidades personales, corroborados por su efectividad y nutridos de identidad son los aspectos relevantes de un management que debe salir de la crisis de superficialidad con reflexión, por sobre la repetición; con discusión y conversación, por sobre la obediencia, y haciendo énfasis en lo relevante.

Eso es lo que le da valor a la propuesta empresarial. Eso es intentar salir del rebaño, encontrar la puerta del escenario del *reality*.





# ACTORES EN EL ESCENARIO

*La mejor manera de predecir  
el futuro, es inventarlo...*

ALAN KAY  
Xerox Parc

Darse cuenta es comprender para diseñar el teatro en el que vamos a actuar. Ese teatro tiene un escenario general en el que los actores tienen los mismos roles que en una obra: protagonistas, actores de reparto y hasta extras. Pero existen particularidades, esas que derivan de la interacción más que de la representación. Porque lo representado, viene preestablecido y el mundo en que vivimos es inesperado, por eso no está representado, sino diseñado desde nuestra acción efectiva y desde su evolución histórica. Somos una continuidad...

Pero, volvamos al escenario...

Hacer un escenario común para todos es hacer un escenario para nadie, si consideramos que cada uno puede construir el propio a partir de aplicar filtros a las señales externas que permiten identificar oportunidades y amenazas.

El análisis del contexto adquiere tal relevancia que la verdadera competencia está dada en la variedad de percepciones que, quienes dirigen, tienen del mismo contexto. Cada uno define diferentes contextos basándose en las distintas racionalidades con las que observa.

A pesar de no poder penetrar en la constitución biológica de cada individuo, entiendo que puede ser útil hacer una síntesis de las señales del mundo que nos toca vivir, entre tantos otros mundos. A modo de ejercicio intelectual, analicemos un escenario, ni malo ni bueno, ni progresista ni conservador, simplemente una visión de esta nueva etapa del mundo.

Después de su lectura, les propongo que pongan en marcha su propia capacidad de hacer prospectiva. No lo tomen como un mundo predado, ni siquiera intenten recuperar información de él. Busquen construir a partir de él.





## LA ERA DE LOS REBAÑOS...

Lo no convencional es convencional en la era de los rebaños. La independencia corporativa —y el ejemplo más cercano son los rebeldes del Silicon Valley en los años ochenta— y la voluntad emprendedora no son exclusivas de esta era. Es, tal vez, un necesario acto de supervivencia frente a un modelo corporativista. No somos más imaginativos que Asimov o que Julio Verne, sino que convivimos en una era donde la imaginación tiene como soporte el desenfrenado avance de la ciencia y de la tecnología; una situación que nos permite disponer de mejores herramientas para concretar los sueños futuristas generados por visionarios del pasado.

Estos tiempos modernos y de un nuevo capitalismo han generado controversias entre el desarrollo y la libertad de las sociedades y de las personas, que enriquece a una parte del mundo a costa de una creciente insatisfacción del resto, producto de la pobreza, los fracasos, la incertidumbre y las dudas sobre la dignidad.

Será, tal vez, que la imaginación en el poder se hizo realidad, y en lugar de encontrar el paraíso soñado por los revolucionarios se produjo un acto de desigualdad que marca el rumbo de este tiempo.

Es que ese mundo deseado en los sesenta, sin burocracia y capaz de neutralizar las “diabólicas” corporaciones que transformaban el ser humano en un engranaje del proceso industrial (con seguridad de empleo, pero sin movilidad), pasó a ser lo que hoy es un supuesto mundo abierto a las posibilidades individuales, que se refleja en la supervivencia del más “apto” (veremos que significa “apto”).

No cabe duda de que, en este tiempo que nos toca vivir, la seguridad está dada en función de la búsqueda incesante de oportunidades y que, más que nunca, depende del individuo y de su potencial, en un “sálvese quién pueda” que pone en riesgo el bienestar colectivo.

Este nuevo capitalismo enmarcado en el corto plazo, en las urgencias, en la superficialidad, en el éxito por sobre la gloria, no es compatible con la era del conocimiento, en la que los avances en ciencia y tecnología, inimaginables en tiempos más estables, no han podido evitar el desajuste, la desigualdad y la mediocridad.

La modernidad, según Baudelaire, es “lo transitorio, lo efímero y lo contingente”, algo muy similar a las consecuencias de un nuevo capitalismo marcado por la turbulencia, la transitoriedad y la novedad, planteadas por Toffler. Vivimos envueltos en un cambio “controlado”, pero un cambio intenso, al fin.

Vivimos cambios en el tiempo, donde el corto plazo es determinante y el largo plazo es directamente la sumatoria de cortos plazos.

Vivimos cambios en la materia, planteando que los intangibles son determinantes frente al mundo físico, lo que explica la evolución de los negocios en telecomunicaciones, en informática, en servicios financieros.

Vivimos cambios en la energía, donde la diversidad le saca ventaja a la profundidad.

Vivimos cambios en el espacio, donde la presión global incide decididamente en la vida de las personas, de las empresas, de los gobiernos.

Todos estos cambios influyen en los actores principales de la sociedad, que se mueven por los diferentes intereses que afectan su supervivencia.





Consumidores en un permanente estado de insatisfacción dirigidos por tendencias globales, accionistas que exigen resultados de cortísimo plazo provocando incertidumbre en la Dirección de las empresas para definir su rumbo, empleados con alta volatilidad en sus funciones, políticos que privilegian lo inmediato por sobre un modelo de sociedad, empresas que confunden rentabilidad con creación de valor...

## LOS ACTORES

Comprender los efectos del nuevo capitalismo en la vida de las organizaciones y de la sociedad, implica analizar el papel y las nuevas actitudes de los actores clave. Desde esta perspectiva, los accionistas, los empleados, los medios, los políticos y los consumidores son parte del problema y de esta nueva realidad.

Son los actores los que definen la obra y le ponen marco al escenario en el que convivimos. Conocer los movimientos, las características y las intenciones de estos actores será determinante para identificar las posibilidades y los momentos en los que poder aprovechar espacios o reducir amenazas.

### a) Los accionistas

Para entender la función de los accionistas es necesario comprender el significado que el nuevo capitalismo le otorga al valor económico. Lo que en la era del capitalismo social estaba relacionado con el potencial de generar riqueza ligado a plazos que permitían desarrollar la actividad empresarial con tiempos adecuados, hoy, esa creación de valor está ligada a resultados urgentes.

Esta búsqueda veloz de riqueza mueve al accionista a dejar de lado los tiempos de espera y a derivar sus inversiones hacia intentos más cortoplacistas, llevando a las empresas a sobrevivir en una vorágine competitiva de alta volatilidad. La rentabilidad y la postura competitiva de las empresas no siempre van de la mano con la estabilidad en este nuevo modelo, y es allí donde el nuevo capitalismo promueve la tensión y la presión en todos los ámbitos. No hay tiempo, hay resultados...

La relación de la Dirección con los accionistas es un ámbito de negociación, de resultados y de tiempo, de satisfacción en el corto plazo para afianzar la permanencia de la inversión en el largo plazo.

El árbol y el bosque, a la vez.

### b) Los empleados

El nuevo capitalismo lleva ineludiblemente a un nuevo modelo de empleabilidad. Cuando la experiencia y los logros personales quedan por detrás de una nueva meritocracia sostenida en campus universitarios o en redes sociales, el acceso al empleo y a posiciones de mayor relevancia queda restringido a unos pocos.

Por otra parte, la incertidumbre y la permanente búsqueda de la novedad, exigen un grado de plasticidad que, en muchos casos, privilegia la superficialidad a la profundidad en el conocimiento y en el expertise.





La era del conocimiento y de la innovación ha creado nuevos ámbitos profesionales donde la capacidad de interpretación y la capacidad de integrar conceptos resultan imprescindibles. El problema es que esos empleos, generalmente promovidos por las empresas que viven en esta era de la novedad, no son de gran masividad. Esta era donde convive el ser humano con “bots” (en términos de John Seely Brown), exige de las personas una capacidad y una actitud que les permitan acceder a puestos que no sean reemplazables por esos “bots” cada vez más “inteligentes”.

La era digital y molecular exige otro nivel de conocimiento, los bots avanzan en tareas operacionales y de producción, las empresas buscan resultados positivos más cortos y con énfasis en lo más fácil: la productividad a partir de las estructuras de costos. Todo este cóctel transforma la realidad del empleo y con él, el bienestar personal, familiar y social.

Así como en los años cincuenta el hombre organizacional era el arquetipo del empleado, comprometido al máximo con la empresa, respetuoso de las jerarquías y su posición era parte del patrimonio familiar; hoy, la generación “Y” muestra un compromiso totalmente individual en la que la movilidad hacia mejores alternativas es constante. Nuevamente, la variedad por sobre el compromiso; la velocidad como factor crítico de éxito.

Desde los baby boomers, que proclamaban la imaginación al poder y la libertad, hasta esta generación Y, en muchos casos hijos de baby boomers, se ha creado un espacio para aquellos que tienen el potencial de crear riqueza casi por sí mismos. Y ¿qué hay de aquellos que no acceden a esos niveles de aptitud y actitud? Es la nueva deuda de este sistema.

La relación entre la Dirección y los empleados es un espacio de cohesión y de alineamiento, la búsqueda incesante del clima apropiado para desarrollar el trabajo como parte de la vida de las personas.

### c) Los políticos

El corto plazo y la búsqueda de resultados urgentes no solo es una cuestión de las empresas, la política también vive los efectos de esta presión.

Cada vez es más administrativo y operativo el discurso y el mensaje de políticos que privilegian el actuar al pensar, insertos en la vorágine de una sociedad a la que poco le interesa el interés colectivo y los proyectos de largo plazo.

Los modelos de país son reemplazados por un conjunto de medidas de dudosa integración e implementación, pero de gran efecto comunicacional, lo que transforma al político en una verdadera marca que se rige por los dictados de modas pasajeras.

Será que el ciudadano se ha transformado en cliente y su nivel de satisfacción inmediata lleva a medidas tan exitistas como poco excitantes en los plazos lógicos que exige el desarrollo sustentable. En definitiva, política, estrategia y marketing van por el mismo camino lleno de urgencias y con mínima tolerancia al fracaso.





La conexión entre la Dirección y los políticos se da en un ámbito de influencia, ya que la Dirección puede encontrar espacio de oportunidad para incidir sobre el marco jurídico legal y, más allá de situaciones “puristas”, esa conexión es clave en el diseño de un escenario futuro para la empresa y su sector.

Es el caso de los países con potencial de crecimiento (Brasil, Rusia, India, China) que, más allá de amenazar con su tamaño el futuro de la economía, deben ajustar su marco jurídico a las exigencias de la inversión internacional.

Le consultaron a un economista inglés acerca de la posibilidad de un modelo democrático en China, a lo que respondió que al empresario le interesa el marco jurídico más allá de los modelos de gobierno seleccionados. Parece bastante egoísta, pero ese es el contexto en el que el mundo reptil propone convivir y, de ser posible, influir.

#### d) Los medios

Vivir desconectados no nos permite construir nuestra realidad temporal y espacial, es decir, el tiempo real en el mundo global.

Así como la Biblia fue el invento máspreciado, ya que puso el conocimiento al alcance de todos para tener discernimiento propio, Internet nos pone en tiempo real con el mundo. Vivir en tiempo real no es abandonar el pasado, es nutrirse de él, pero con los valores del presente y así moldear los valores del futuro. Como la moda. Vivir en tiempo real no es escuchar la última noticia, es entenderla para poder reflexionar y construir ese mundo propio.

Pero en este punto es necesario comprender la realidad de la información en la era de la desinformación.

La concentración de los medios, los intereses de diferentes grupos o corporaciones promueven el manejo de expectativas que marcan la agenda de las personas. Será entonces el momento de pensar que, efectivamente, los medios construyen rebaños. Pero a pesar de la tremenda influencia, resulta imposible dejar de vivir en tiempo real con el filtro necesario para entender las distintas visiones, como noticias acerca de novedades en la tecnología, tendencias sociales, demográficas, ecológicas, políticas y culturales. No es necesario ser adolescente para entender la cultura del rock y del pop, ni ser un niño para comprender la esencia del mensaje de los nuevos dibujos animados o de los nuevos juegos de entretenimiento virtual.

La relación entre la Dirección y los medios está en el entender para cambiar. Esto es, cómo aprovechar la sinergia de los medios para entender el movimiento de los rebaños y construir el propio.

#### e) Los consumidores

El eje de las industrias es el consumo. Y son los consumidores que, casi llevados de la mano por los innovadores y creadores de imagen, determinan el éxito o el fracaso. Pero esos consumidores son rebaños guiados por pastores que se alimentan de las debilidades humanas para encontrar espacios de oportunidad.





En su raíz, el consumidor no necesita productos ni marcas. El consumidor no está esperando nada de la oferta. El consumidor es provocado por la oferta a partir de las empresas que solo se dedican a bucear en sus carencias que, en definitiva, son necesidades insatisfechas e inesperadas que dan vida a nuevos e impensados negocios (YouTube, Facebook, las redes sociales, etcétera).

Es lo que ni siquiera el mismo consumidor, como ser humano, sabe que quiere. No es “lo inconsciente” en términos de psicología freudiana, sino aquello que define al consumidor como ser humano y al consumo como un acto humano y cotidiano.

La era de la novedad es una era de provocación, bienvenida por la novedad y la mejora en la calidad de vida, pero con un toque de atención en relación con la insatisfacción proliferada, con la desigualdad y con la consigna de la accesibilidad ilimitada, que puede esclavizar a un consumidor para que realice un esfuerzo sobrehumano en pos de alcanzar una condición que ni siquiera está seguro de desearla, pero que debe tenerla.

## COMPRENDER LA EVOLUCIÓN... Y HACER LA REVOLUCIÓN

La palabra revolución involucra muchos sentimientos, pero es seguro que, en el modelo del nuevo capitalismo, ya no es un acto romántico. Es básicamente la esencia para conservar la supervivencia.

La revolución, la libertad y el caos proveniente de la diversidad terminan por ser los conceptos centrales de la evolución en esta era.

Como lo plantea Juan Enríquez, cuando describe la evolución de la humanidad y su impacto en la economía y en la sociedad a partir del año 1000, hemos transitado tres etapas bien marcadas.

La era agraria, con la organización social feudal dominante y con un modelo económico sostenido por las riquezas naturales, cuyo resultado fue un crecimiento exiguo en ochocientos años.

La era industrial, basada en la organización industrial, donde el hombre era considerado un instrumento, una herramienta, una máquina y que permitió un crecimiento sostenido desde mediados del siglo XVIII hasta mediados del siglo XX, donde el abecedario dejó espacio al uso de ceros y unos formalizando el ingreso a la era digital.

Allí el crecimiento económico fue exponencial, y esa era, que estamos viviendo, está exigiendo pasar de una organización industrial a una organización en red. Pero sin jerarquías que impidan el paso fluido de información para que todos puedan disponer de conocimientos y explotar al máximo sus capacidades intelectuales. Porque, en la era digital, el trabajador es un cerebro. Y, casi imperceptiblemente, muy cerca del comienzo de la era digital, el abecedario sufrió otra transformación donde cuatro letras se transforman en la esencia del ser: ACTG y todo lo relacionado con el código genético. Demasiado para tan poco tiempo.





Pero lo curioso, y que será necesario reinterpretar, es que convivimos con las tres eras al mismo tiempo. Necesidades de *commodities* que “pagan” el sueldo de países subdesarrollados, o en desarrollo, que viven de sus materias primas y en los que la sociedad sigue siendo tan feudal como desigual.

Países que viven de la industrialización a partir del bajo costo de mano de obra y que mantienen vigente la administración industrial como eje de la organización; y los países con mayor desarrollo que sí conviven con este tiempo digital y molecular. Todo a la vez. Nada es excluyente, vivimos en un mundo integrado.

Quien practica la dirección es un integrador de lenguajes, enfoques, disciplinas, pero esencialmente es un integrador de sucesos, que le otorgan la posibilidad de construir tantos escenarios como sea posible.

El secreto está en buscar la oportunidad...





# LA COMPETENCIA Y LOS UNIVERSOS PARALELOS

El universo es comprensible porque está regido por leyes que permiten modelizar su comportamiento. Esas leyes o modelos indudablemente van evolucionando en la medida que el conocimiento científico diseña nuevas leyes y teorías que responden a preguntas tales como:

¿Por qué existimos en ese universo con las leyes que conocemos? Y ¿qué pasa con los otros universos posibles? Imaginen esto llevado a la escena de un sector industrial o al universo que rodea la actividad empresaria.

Podemos modelizar a los actores, podemos suponer sus movimientos, pero no podemos controlar esos universos paralelos que asumen la forma de sectores industriales conexos que hacen a la incertidumbre de nuestros actos.

Podemos comprender los movimientos, pero ¿podemos anticiparlos?

## UNIVERSOS PARALELOS

El análisis del sector es una actividad que forma parte del análisis estratégico clásico de la dirección.

Planteado desde diferentes ángulos, el modelo de las fuerzas competitivas de Porter sin duda lleva ventaja por sobre el resto. Es un clásico, valioso desde la simpleza del modelo, pero no necesariamente la sencillez es una respuesta definitiva. Siempre hay otra forma de mirar, así como hay posibilidades de darle dinámica, diversidad e integralidad a la búsqueda de espacios para competir. De eso se trata.

Imagine por un momento si Puma se hubiese centrado solo en el sector de indumentaria deportiva analizando competencia, compradores, proveedores y sustitutos, en lugar de evaluar el potencial de la moda urbana, otro sector.

ING es una empresa relacionada con seguros de vida y de retiro. En general, las compañías del sector se miran entre sí para llevar a

*Lo más incomprensible del universo es que sea comprensible.*

ALBERT EINSTEIN





cabo tareas de segmentación de mercados y propuestas comerciales, lo que transforma el sector en un ámbito de aburridos commodities. ING miró a los costados y, desde sectores industriales relacionados con mercados hipermasivos, modificó la manera de segmentar a partir de entender actitudes y estilos de vida por sobre los clásicos modelos demográficos y socioeconómicos.

LimaGas es una empresa distribuidora de gas licuado en Perú. El gas es un commodity y las empresas que lo comercializan miran a sus competidores y actúan en consecuencia como parte del sector. LimaGas, sin salir de esa perspectiva, evaluó las potencialidades de observar las maniobras competitivas de los sectores relacionados con el marketing multinivel (Avon, Herbalife) para transformar su manera de entender la competencia.

Los sectores industriales son cuerpos gelatinosos interrelacionados, elásticos y no rígidos, que permiten tanto tomar oportunidades como identificar amenazas de esos sectores conexos. El peor error, el peor escenario, es plantear: “en el sector lo hacemos así”.

Miremos a lo ancho, no a lo largo... Y podemos hacerlo si consideramos que todo conocimiento se adquiere gracias a un trabajo simultáneo y compartido de la mente, que actúa como una red. El problema es si la usamos de manera secuencial. Ahí observaremos cierta miopía...

Como vemos, no podemos hablar de un sector industrial, sino de sectores industriales interrelacionados. No alcanza con saber acerca del universo cuando existe un multiverso. Un conjunto sistémico de universos.

Los casos analizados nos indican que soluciones implementadas en un sector son producto de acciones tomadas de otros sectores. Analogías o soluciones por apropiación cruzada, como dice la teoría.

El fenómeno de dirigir exige actuar en más de un ámbito, por lo que, en esta era, lo normal es ser competitivo a partir de ser el mejor integrador y, a partir de allí, entender cual es el papel que le compete a los demás participantes. Un integrador aceptado por ese multiverso de sectores.

Intel es el ejemplo de integración más claro, ya que va más allá del sector de los microprocesadores para posicionarse como líder intelectual en todos los sectores vinculados con las telecomunicaciones, la informática y otros que nacen a partir de la era digital y la era molecular. Microsoft, Lycra son casos de integradores y complementadores.

Desde esta perspectiva, se requiere un tipo de análisis más sistémico y menos lineal, y de ingeniería, como lo proponía Porter en la década de los ochenta.

Esta perspectiva nos invita a construir un modelo que nos ayude a entender cómo coexisten los actores en un sector. Imaginemos dos ejes:

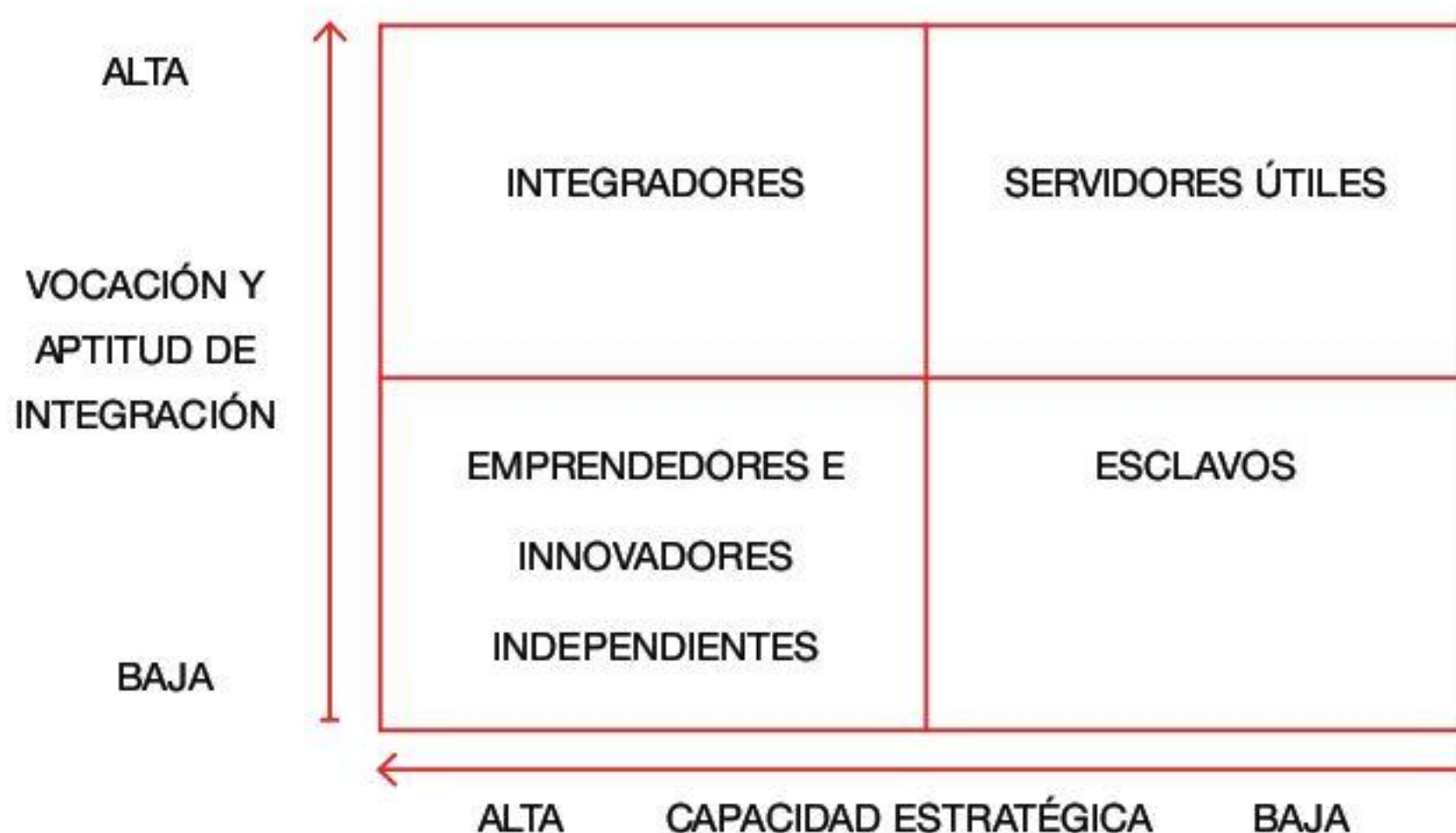
Un eje relacionado con la *vocación y aptitud de integración*, esto implica habilidad para entender y actuar sobre el sector industrial y sobre los sectores conexos.

Y otro eje que plantea la capacidad estratégica, es decir, la ruptura para promover desarrollos diferenciados y únicos en los negocios.

A partir de estos ejes, podemos construir una matriz donde se identifican cuatro actores clave en los sectores industriales.







Los integradores son líderes intelectuales que tienen voluntad de asociarse y de formar parte de otros proyectos o negocios en diferentes sectores. Los integradores desarrollan habilidades distintivas que les permiten ser impulsores de la novedad en su industria y de ser determinantes en el desarrollo de los negocios en otras industrias a modo de complementador.

Intel, Lycra son ejemplos de integradores y, por ende, deciden en lo más alto de la pirámide competitiva y marcan el ritmo de la competencia.

Esto explica una nueva visión de la competencia, ya que el verdadero ser competitivo es bastante más que contar con la “*core competence*”. Hoy la competencia se centra en aspectos fundacionales que se transforman en la “piedra basal” del negocio. La “*core competence*” es reduccionista, ya que es una función competitiva de supremacía sobre el rival; el concepto de piedra basal es expansivo, ya que alimenta el “ecosistema” que constituye la industria, como lo hace Microsoft o Wal Mart, cuya piedra basal permite ser utilizada por otros para extender sus límites. Algo así como una integración que fomenta el desarrollo.

En otro cuadrante, los emprendedores e innovadores independientes están focalizados en el logro de diferencias sustanciales en su sector, y no tienen voluntad de ser socio tecnológico. Hacen su camino competitivo independiente, son líderes, pero no marcan el ritmo de la competencia en los sectores participantes, sino solo en el suyo. Esto se da en participantes de alta diferenciación de marca en mercados masivos, generalmente individualistas basados en el posicionamiento.

Los servidores útiles son proveedores clave, de alta voluntad asociativa pero de baja diferenciación, y que sirven a los líderes intelectuales. Generalmente son empresas cuyas marcas no tienen potencial en el consumidor final o que proveen servicios importantes, pero no claves para ser denominados complementadores.





Los esclavos son sobrevivientes que no poseen aptitudes para integrarse y que tienen baja capacidad de diferenciación por innovación. Generalmente son elegidos por precio y con desprecio, y el ejemplo más claro son los productores de commodities.

En definitiva, siempre existirán en los sectores industriales los actores clásicos, pero, más allá de su denominación y su función, la clave es su comportamiento que los transforma en guías o en seguidores.

## NUEVOS ESPACIOS DE COMPETENCIA

Así como el análisis de los sectores presenta una dinámica especial de sus actores, la nueva normalidad nos presenta diferentes ámbitos de competencia.

Queda claro que el mundo está planteado entre ricos y pobres, desarrollados y subdesarrollados, participantes de la era del conocimiento y quienes viven de las pasadas eras agraria e industrial.

Quienes viven el presente y aquellos que ven el presente como un futuro lejano porque viven del pasado.

La nueva rivalidad competitiva tiene como analogía un torneo deportivo, por ejemplo el fútbol, donde hay una división superior (la serie A, donde juegan los equipos poderosos) y una inferior (la serie B, donde juegan quienes quieren ascender de categoría).

¿Usted supone que el estilo y la dinámica del juego son la misma?

Seguro que no.

En la división superior la velocidad, la estética y la precisión son determinantes en el juego porque ahí se definen los campeones.

En la división inferior el juego es más violento, más primitivo, todo por lograr el ascenso al primer nivel.

En la división superior hay más inversión, jugadores de más prestigio y valor, clubes de mayor jerarquía.

En la inferior, la situación es la inversa.

Como ricos y pobres.

Por eso la nueva rivalidad competitiva se da en dos mundos diferentes.

La competencia clase A sostenida entre quienes trabajan sobre la nueva riqueza (la era digital y la molecular). Una competencia entre líderes intelectuales potenciales.

La competencia clase B, sobre la economía agraria y la física. La supervivencia del más fuerte. Brutalidad.

La competencia clase A se juega con bisturí.

La competencia clase B, con un hacha.

Para cada competencia hay un premio, que es el diferencial en la creación de valor frente al esfuerzo realizado.

La era del conocimiento exige un menor esfuerzo físico y de infraestructura, la era agraria e industrial es completamente al revés.





## EL MONOPOLIO TEMPORAL

La idea de competir está sostenida por el objetivo de lograr un monopolio temporal, o espacial, pero un monopolio, al fin, que buscamos renovar a partir de lo que llamamos competitividad.

Las megacorporaciones del siglo xx tenían su perfil monopólico por masa crítica, espacios asegurados y capacidad estratégica. Faltaba una revolución que vino de la mano de la posmodernidad con la idea de la imaginación en el poder, en el poder del individuo por sobre las superestructuras burocráticas.

La aparición de Internet y la disponibilidad de tecnología informática nos hacían partícipes del sueño de la competencia disgregada, fragmentada, de las oportunidades. Pero la sorpresa, más allá de *"The long Tail"*, está en que la eliminación de monopolios ha creado nuevos monopolios.

Desde el *software* hasta los sitios, la competencia ya ha generado sectores monopólicos con altas barreras de entrada y también de salida. ¿Acaso YouTube no ha creado un monopolio temporal? Claro que sí. Que lo alimentan y lo defienden, como si el mundo virtual funcionara como una réplica del mundo físico de las megacorporaciones. Y es una réplica.

Las barreras siempre estarán. ¿Por qué los Wikipedia, los Facebook o los Google no tienen competencia directa? ¿Acaso hay una elite de poder en la red? ¿La red es para unos pocos y esos ocupan los espacios? ¿Hay espacios para todos? ¿Lo que era democrático terminó siendo jerárquico? Es un reflejo del mundo en el que ganar un espacio de oportunidad implica cercarlo por el mayor tiempo posible.

Y ser único en el universo de los universos...





# LA INNOVACIÓN O LA NO INNOVACIÓN

*La innovación es encontrar una oportunidad en el cambio.*

PETER FERDINAND DRUCKER

La innovación es el motor que conduce a la competitividad y a la diferenciación, los dos conceptos determinantes para alcanzar la creación de valor en esta era donde es cada vez más exigente la búsqueda de ser único. Esto hace de la innovación un tema que desvela a la Alta Dirección, ya sea por impulsarla o, en muchos casos, para neutralizarla por incapacidad. Y también es tema de atención y de presión para todos los integrantes de una organización, ya sea por obligación de innovar o por el hecho de buscar los espacios internos que permitan explotar las novedades que surgan.

¿Qué debe entender la Dirección acerca de la innovación? En primera instancia, que la innovación ocupa espacios en lo estratégico, en la gestión y en lo operacional. Depende de la experiencia y del conocimiento para aceptar aquellas ideas que puedan provocar la ruptura lógica que significa innovar en todos los ámbitos y dimensiones.

Quienes dirigen deben darse por enterados de que no hay posibilidad de innovación sin ideas, y no hay ideas sin que exista impulso e incentivo para tenerlas. No alcanza con el proceso si no existe el necesario *big bang*, o al menos un *little bang*, que pueda dar origen a la instrumentación de la innovación.

Para ello, debe entenderse como un fenómeno que exige actitud, habilidad y destrezas cognitivas. La actitud para tener el coraje de afrontar lo nuevo, algo que muchos ejecutivos eluden por temor a perder posición. Lo que no entienden es que, sin esa actitud, la pérdida de posición se dará sí o sí.

Esa actitud debe ser el impulso para recrear cuatro habilidades centrales: la habilidad de cuestionarse, la de observar, la de vivir en red y la de experimentar.

La innovación exige un cuestionamiento permanente. Casi como un niño buscando los porqué y los para qué; el espíritu innovador es incansable buscando preguntas antes que respuestas.





La habilidad de observar está en el ADN del innovador. Mira a su alrededor, aprende, absorbe, crea imágenes propias de lo que ve.

Por otra parte, es necesario entender que la innovación exige la consulta permanente entre una red de “asesores” informales. Una red de trabajo que permite confirmar y refutar ideas, visiones, observaciones.

Y la habilidad de experimentar implica poner en marcha las ideas para lograr el *feedback* que permita ajustar el proceso.

Esa actitud (coraje) sumada a las cuatro habilidades son el soporte que necesita la destreza del innovador para conducir el proceso de asociación que lleva a las ideas. La capacidad de generar analogías y de ver para los costados es determinante.

Claro está que a las actitudes, habilidades y destrezas hay que agregarle talento...

Por otra parte, entender la innovación no es estructurarla como una gerencia o área funcional. Las empresas denominadas “innovadoras” son aquellas en las que el verdadero director de orquesta es el número uno, que es el único “gerente de innovación” que dirige e impulsa las ideas y que coordina el proceso de aprendizaje continuo que implica el innovar.

Entender la innovación también es identificar la hipocresía innovadora... Esa que proviene de quienes declaman la innovación, los que suponen que lo único válido es parecerse a Apple o a Google y que emulan tristemente a los Bill Gates o los Steve Jobs. La Dirección debe entender cuándo estamos en presencia de un exceso de escenografía.

Porque la innovación no es un “deber ser”, sino que es natural en las personas y debe hacerse natural en las organizaciones. Casualmente, tanto la innovación como la estrategia y la cultura no se declaman, sino que se practican en el día a día. Y esa práctica es mucho más que una estructura creada como espejitos montados para escena. Lo peligroso de esta nueva ola de hipocresía innovadora es priorizar la superficialidad por sobre la profundidad.

Lo mismo que en las organizaciones, en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo, la innovación está presente en el discurso político, pero no podemos pretender con un simple discurso de corto plazo lograr aquello que no se corresponda con la base de recursos y, más aún, con el sistema sociocultural que dé origen a ese necesario *big o little bang*. Lograr niveles de innovación en ciencia y tecnología depende de los grados de libertad, de la equidad social y de nuestra capacidad de convivir con las condiciones fundacionales de una sociedad progresista y desarrollada. Y eso se mide en generaciones, no en acciones electoralistas propuestas por falsos profetas.

Parece simple entender, pero no todos lo entienden.

## INNOVACIÓN: ¿BIG BANG?

La innovación está relacionada con la resolución de problemas, los que pueden ser de corrección, de error o de creación.

En este punto la experiencia actúa como conocimiento acumulado y probado para dar soluciones conocidas a situaciones repetitivas, pero es insuficiente y exige del *input* creativo





para la resolución y creación de nuevas situaciones, lo que es natural y está relacionado con la patología del observador-decisor, es decir, de quien innova.

Mencionamos que no hay innovación sin ideas. Esas ideas provienen de un porqué, de un núcleo que podríamos llamar “el comienzo” o, para darle más sensación de creación, el “*bang*”.

¿Por qué surge la idea? ¿Por qué alguien tiene “esa” idea?

Es como responder acerca del comienzo del universo. Todo termina en un ente al que algunos llaman Dios, pero sabemos que la lectura de situaciones proviene de las vivencias y experiencias y de los permisos culturales que tienen los creadores desde el comienzo, sin necesidad de convocar a ninguna deidad.

Según la idea del “realismo dependiente del modelo” que vimos al comienzo de esta primera parte, nuestros estados mentales pueden interpretar situaciones que nos permiten construir un modelo propio del mundo, y en él encontrar el espacio para las ideas. Desde esa perspectiva, la innovación es un fenómeno relacionado con la enacción, ya que es acción efectiva, concreta y que trabaja sobre un mundo gestado por sobre un mundo preestablecido. Ese mundo gestado son los espacios de oportunidad que descubre el observador.

Dirigir es coordinar, alentar, fortalecer e incentivar la búsqueda de esos espacios, que no están recluidos en la cima, sino en todos los rincones de la organización.

## VIVIENDO CON LA INNOVACIÓN

La innovación crea un recurso. No existe tal cosa o tal otra hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y que le otorga valor económico. Hasta ese momento, una planta es una hierba y un mineral es una roca. La innovación “descomoditiza” y crea condiciones para el consumo, nuevamente, crea espacios de oportunidad.

Por eso, la innovación no es el camino, sino que se estimula y se genera durante el camino... La innovación no es un concepto estratégico, está en el ámbito de la estrategia, de la gestión y de la operación.

Pero ¿cómo convivir con la innovación?

Uno de los puntos a entender es el origen del “*bang*”. Estos son algunos ámbitos en los que podemos encontrar “fuentes” de innovación:

- En lo inesperado (tanto el éxito como el fracaso) está la sorpresa.
- En lo incongruente, pensando que solo la realidad “es como es”, no se llega a la novedad.
- En el derrumbe de lo establecido.
- En los cambios sociales, en la percepción y en significado de las cosas.
- En los nuevos conocimientos.

Claro, en cada uno de estos puntos está presente siempre el permiso cultural que facilita la exploración. El descrédito de estos conceptos es el obstáculo.





Pero así como hay fuentes de innovación por explorar, hay condiciones para la innovación. Estos son algunos *tips* para considerar:

- Analizar oportunidades y entender acerca de los valores sociales y su evolución, ya que en la sociedad y en el consumo están los espacios de oportunidad.
- La innovación debe hacer foco y debe ser simple, ya que ser demasiado complejo puede llevar al fracaso algo que se supone brillante. La incompetencia es lo común y la gente común termina utilizando la innovación.
- Innovar para el presente, no para el futuro. Las ideas brillantes para el futuro las realizan quienes consumen.

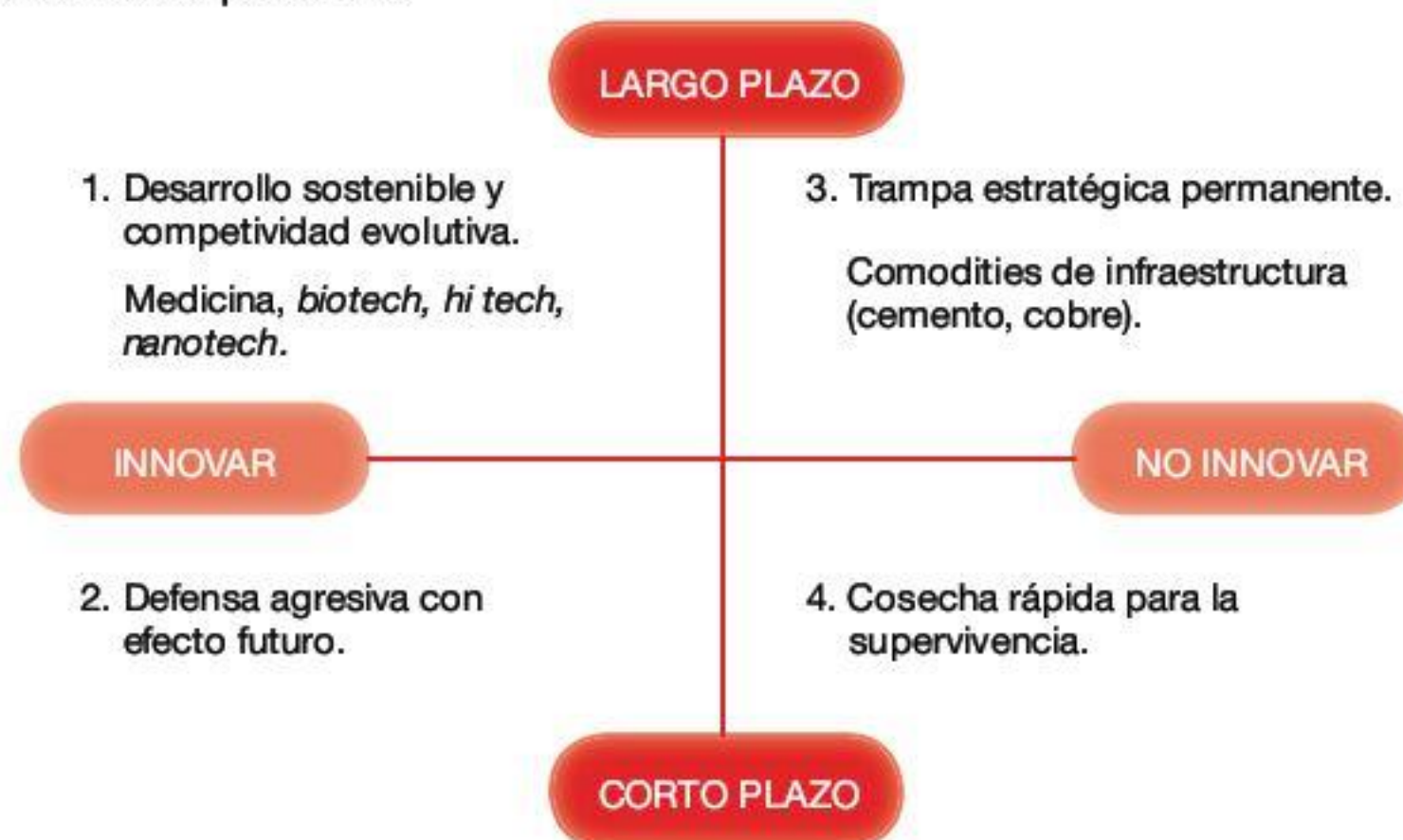
Fuentes y condiciones son parte de la generación de ideas, son conceptos que el orquestador debe adoptar como parte del ADN de la dirección.

## ¿INNOVAR O CONSERVAR?

Para conservar, mantener, transferir, invertir, hay que tener procesos de innovación.

La innovación es una condición y no una elección o una alternativa. Sin innovación no hay posibilidad de entrar en competencia. Desde esta perspectiva, la dicotomía no es innovar o conservar, sino innovar o NO innovar.

El siguiente gráfico nos permite analizar cuatro cuadrantes que relacionan innovación con plazos y resultados posibles.



Las empresas en sectores innovadores con propuestas de largo plazo generan barreras altas, por alcanzar ventajas sostenibles de mayor alcance. A diferencia de las innovadoras con visión de corto plazo, cuya dinámica competitiva les otorga ventajas temporales intermitentes





(Internet), las empresas del cuadrante 1 alcanzan monopolios temporales más extensos y “jugosos”, con alta rentabilidad, aunque con alto riesgo por la inversión inicial.

Las no innovadoras viven con dificultades, en algunos casos frente a cambios que parecen irrelevantes y que se traducirán seguramente en una trampa, tarde o temprano.

Las que viven en el cuadrante 3 son generalmente conservadoras, la prueba y el error parece un ejercicio lejano y viven en riesgo estratégico frente a la posibilidad de sustitución. El peligro es que ese riesgo se oculta detrás del volumen, algo diferente de aquellas no innovadoras que sobreviven a partir de necesidades puntuales de recursos naturales, como se refleja en el cuadrante 4.

Pero no hay imposibilidad de innovar, así como no hay mercados maduros. Hay una Dirección madura que es el obstáculo para pasar a los cuadrantes que aseguren, al menos, una supervivencia dinámica.

## EL FACTOR INNOVACIÓN

El factor innovación concluye en la renovación y, para esto, la cultura de la dirección será un obstáculo o será el permiso.

Si no reflexionamos sobre nuestra manera de entender y si nos “encerramos cómodamente” en nuestras certezas “inamovibles”, viviremos dentro de un círculo vicioso que será símbolo del estancamiento, de la ignorancia y de la fuerza bruta por sobre la persuasión.

Si no intentamos recorrer nuevos senderos y solo nos quedamos con lo conocido y lo confortable, viviremos de tradiciones y de verdades absolutas que son un obstáculo para enfrentar la incertidumbre que marca estas épocas.

Debemos reflexionar acerca de lo “conocido por crear”. La creación de lo nuevo se hace con materiales viejos, por eso es posible... Es pasar de un estadio a otro, es ruptura lógica.

La innovación no es un discurso, no es un curso, ni una materia, ni un posgrado..., es un acto que sucede en los diferentes ámbitos de la ciencia, de la vida, del arte, de la tecnología, en las empresas, en la sociedad, en las personas.

Necesita convivir con el riesgo de la incertidumbre, y lo único cierto pasa por la administración de los procesos de innovación. Porque nunca será cierto el resultado.

La dimensión del cambio y la integralidad del cambio propuesto por ideas renovadoras, que permiten llegar desde una innovación incremental hasta una radical, requieren el soporte cultural.

Entonces, la era de la innovación es una falacia, porque siempre hubo innovación y fueron los sistemas culturales lo que con mayor o menor grado de libertad promovieron u obstaculizaron la revolución. No es una moda. Es un compromiso de aquellos que tienen la posibilidad de emocionarse con lo que vendrá.





# LA CONVERGENCIA

La dirección no es una cuestión de milagros ni de adoración a deidades. Así como los científicos modernos plantean que una ley de la naturaleza es una regla que se basa en la regularidad observada y que proporciona predicciones más allá de lo inmediato, en el ámbito de los negocios tampoco podemos acudir a actos de fe para explicar y abordar la innovación.

El espíritu innovador, más allá de la inspiración, del talento, de la interpretación es producto de una decisión integradora, y es función de la Dirección hacer posible la convergencia de los factores que impulsan la innovación como medio para explotar el cambio como una oportunidad y para crear un nuevo espacio de generación de riqueza.

En el papel de interpretar, la Dirección debe encontrar opciones analizando la convergencia de la evolución social, científica y tecnológica, los tres elementos que constituyen la base de la innovación como motor de la nueva riqueza.

## INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA... Y NEGOCIOS

Hay una nueva normalidad, relacionada con esta nueva forma de capitalismo, que impacta en la vida social y en las empresas.

La nueva normalidad nos habla de negocios medidos en días, en semanas, en “años de perros”. Como si fuese sencillo medir aquello que tendrá un impacto futuro que no conocemos.

La nueva normalidad nos habla de tiempo real. Y de un sueño posible a partir de una Visión que conecte la realidad del contexto con la construcción de un modelo empresario.

La nueva normalidad nos habla de resultados sostenibles en años, pero a partir de un futuro construido todos los días.

Queda claro que los procesos relacionados con la búsqueda de la novedad son los determinantes del incremento del valor económico, ya que crean los llamados monopolios temporales. Y las empresas que crean valor de verdad, son una suma de monopolios temporales.

*La naturaleza y sus leyes  
yacían en la oscuridad; Dios  
dijo: ¡Sea Newton!, y todo fue  
claridad...*

ALEXANDER POPE





Esta era normal nos presenta también cambios en la política de los negocios y en la gestión empresarial. La nueva normalidad nos habla del liderazgo como el esfuerzo de guiar y compatibilizar la evolución de la ciencia y de la tecnología con la estrategia, con los diseños organizacionales, con los procesos y con las acciones concretas. Un esfuerzo integrador para que no se produzcan desajustes entre ciencia, tecnología y negocios.

En la guerra moderna se ha visto claramente este fenómeno de “desajuste”. El desastre de la primera guerra mundial, en cuanto a la destrucción masiva, estuvo dado porque las maniobras estratégicas estaban desconectadas de las nuevas tecnologías aplicadas a la maquinaria bélica, que evidenciaban una fuerte diferencia desde la guerra civil americana hasta aquellos días de principios del siglo xx.

Los generales de la época no pudieron absorber la evolución tecnológica y utilizaron las maniobras estratégicas y tácticas de otra era.

El resultado fue sangriento, y lo peor es que pudo evitarse si se hubiera comprendido que la superioridad relativa para la victoria exigía nuevas ideas sin necesidad de tamaña tragedia.

En las empresas, la estrategia, la cultura y la organización están, muchas veces, desconectadas de la evolución científica, tecnológica, social y ecológica. Por eso el desacople entre las personas que están más cerca de lo nuevo y las que aún viven en el pasado. Por eso surge el conflicto entre los nuevos, que proponen, y los gerentes “maduros” (no en edad), que disponen en función de su seguridad en el puesto, alejados de las nuevas realidades.

Como lo venimos afirmando, la tecnología en management, que conocemos hasta hoy, no ha acompañado la furiosa evolución científica y tecnológica, y esto es determinante para ciertos ejecutivos y gerentes que deben manejar la convivencia del científico con el hombre de negocios.

En esta nueva era normal, dirigir y liderar es conectar, y esto implica aprender, entender y aplicar.

Aprender para alcanzar conocimientos, entender la realidad con tolerancia hacia los diferentes y los que no lo son, y aplicar en la práctica cotidiana para volver a aprender.

Sin este círculo, será difícil destacarse en esta época tan plana. Porque la nueva normalidad es tan normal que parece mediocre. Sin sobresaltos, sin sorpresas.

Los sobresaltos serán las propuestas generadas por aquellos que marquen nuevas reglas de juego con base en mucho talento, mucha pasión, mucha tecnología, pero también con orden y riesgo.

Porque, para alcanzar resultados por sobre el estándar, es necesario comprender que la ruptura lógica desempeña el papel clave en esta era que está para quedarse, casi sin fin.

## CONVERGENCIA

Como lo venimos planteando hasta aquí, la innovación es la convergencia de imaginación, interpretación, influencia, irreverencia y de capacidad de acción, pero es esencialmente una práctica que conduce a la anticipación. Más cerca del caos que del orden, de desaprender más que de aprender.





Es un punto de encuentro en el que convergen las ideas, la ciencia, la tecnología y los negocios que se concretan a partir de la organización. La dirección es el eje de esta fusión de conceptos, y la innovación es la fuerza renovadora que sostiene a la diferenciación, evitando su declinación por imitación, por agotamiento, por saturación. Esto explica por qué una estrategia nunca es definitiva, sino que está en permanente estado de revisión por la factibilidad latente de renovación.

Es importante entender que la innovación no es iluminación. Como todo proceso tiene etapas, recursos que asignar y, esencialmente, medidas de desempeño.

Estas últimas son las que determinan, más allá del tiempo, del espacio y del volumen, si la innovación tiene, finalmente, aplicabilidad en la búsqueda de resultados concretos, es decir, si está en sintonía con los mercados, si efectivamente anticipa cambios en el consumo, si promueve una adecuada relación costo-beneficio.

Porque la innovación, que es disrupción, permite ser competente en diferentes circunstancias, transformarse antes que los demás. Y esto es anticipación.

La Dirección debe equilibrar la anticipación competitiva identificando las brechas que pueden generarse entre innovación, a partir del avance científico y tecnológico, y la capacidad de asimilar la novedad que tienen los consumidores, lo que, en definitiva, hace posible convertir la convergencia en negocio.

La capacidad de entender el consumo implica conocer la relación entre sujeto-objeto que genera un vínculo sostenido en un valor carente, insuficiente y deseable por el sujeto.

En el papel de consumidores, no todos vemos la tecnología tal como es, sino como la imaginamos. En informática, para algunos la tecnología es inteligencia, practicidad, funcionalidad, en tanto que para otros puede resultar un vínculo de referencia social para demostrar modernidad, transformando a la tecnología informática en moda pasajera. Pero, a pesar de ello, es necesario agregarles a los deseos simbólicos la posibilidad de uso y acceso. Aceptar la novedad tecnológica depende de ese "ello", más allá de que el consumidor la adopte como una adicción a la novedad y la acepte por el mero acontecimiento de la moda, como sucede con los nuevos desarrollos esperables de Apple, Microsoft o de Intel. No entendemos demasiado de microprocesadores, pero el último producto de Intel es deseable para los adictos a la moda informática.

La ciencia marca una brecha de futuro con la tecnología, siempre marca el rumbo y es anticipación pura. La tecnología es la aplicación y prueba, generalmente temprana para el consumo en su estado normal, es decir, donde la aceptación de parte del consumidor genera volumen. Por eso la competitividad está en función de un delicado acople consumo-novedad.

Cuando las empresas pierden el tren y equivocan los momentos de crear el futuro, de generar una ruptura tecnológica y el desarrollo del negocio, corren el riesgo de quedar fuera de tiempo y de juego. Y la convergencia da muy pocas oportunidades para equivocarse. Por eso, esto no es de "iluminados", es función de toda una organización desarrollando una capacidad de interpretación tal que le permita actuar sobre esa convergencia.





Las empresas que asumen el desafío de la novedad están alineadas tras la búsqueda de soluciones revolucionarias en todos los niveles y en todas las áreas. No es una cuestión exclusiva del área de Marketing o de Investigación y Desarrollo.

Porque la exploración y el descubrimiento es más que un producto nuevo. Es un modelo causa-efecto que permite competir a partir de la anticipación.

Esa anticipación, producto de la intuición más información, permite establecer supuestos sobre situaciones que son fuente de oportunidades.

Esto es la esencia de la política de los negocios, es la dimensión estratégica de lo que algunos llaman marketing y que corresponde a decisiones de alta dirección.

La ruptura nos permite predecir a partir de provocar. Entender el “negocio”, que no es otra cosa que identificar tendencias sociales para después plantear la estrategia adecuada para acelerar el consumo.

El manejo de la convergencia de la ciencia, la tecnología, el negocio y el consumo determina, finalmente, la capacidad que el consumidor tiene de aceptar la innovación, de absorberla. Los mayores fracasos se dan por “exceso” de novedad o por falta de sorpresa, esto último relacionado con la ausencia de sensibilidad en la Dirección.

Porque, dependiendo de las condiciones iniciales, la capacidad de interpretar e integrar será la base para ese “*bang*”, cuya evolución transformará una idea en una estructura organizada para desarrollar el negocio.

Esto exige incorporar en el fenómeno de la dirección algunos secretos: no hay que leer recetas para dirigir, sino tener la variedad suficiente que permita estar al día con los avances del conocimiento y contar con la capacidad sensorial para entender que, si bien los valores que mueven a la sociedad son los mismos, no tienen el mismo contenido. Eso define tendencias.





# EL CONSUMO, LOS REBAÑOS Y LA COMPETITIVIDAD

En el dirigir, una cualidad elemental y determinante que poseen quienes lo practican, es poder responder cotidianamente a una pregunta trivial: ¿Por qué nos compran y por qué nos comprarán? Es la cualidad de “leer” el consumo, algo indelegable para quienes dirigen.

La competitividad de las empresas radica en entender y provocar actos de consumo a partir de interpretar e interrelacionar variables externas y propias, controlables y no controlables. Este es el punto de partida del negocio. Es comprender cuáles son las motivaciones que pueden ser explotadas en la búsqueda de espacios de oportunidad.

Así como la innovación y el liderazgo son capacidades, la posibilidad de comprender, imaginar y proyectar los innumerables comportamientos de los seres humanos frente a sus deseos, aspiraciones y necesidades, es también una capacidad que no está radicada en un área funcional de marketing, sino que se respira en toda la organización y la promueve quién tiene la responsabilidad de liderar el rumbo.

## EL CONSUMO COMO IDEOLOGÍA

Vivimos un mundo de sensaciones y de percepciones sostenido desde el inconsciente. Y el consumo, directamente relacionado al inconsciente, es un comportamiento simbólico que surge de las interacciones que se producen en la mente.

Esto tiene que ver directamente con la vida de relación de las personas, con la relación de las personas con objetos, algo que influye decididamente en la generación de los negocios. Negocios que desde una perspectiva simbólica, tienen como núcleo el consumo, que no es otra cosa que una interrelación de personas y objetos que se pone de manifiesto a través de los discursos de la oferta y la demanda.

Una demanda que “demanda” sus ausencias y carencias, y una oferta que debe darle significado a sus objetos (productos)

*Nuestras necesidades y nuestros goces tienen su fuente en la sociedad y los medimos, consiguientemente, por ella y no por los objetivos con que los satisfacemos. Y, como tienen carácter social, son siempre relativos.*

KARL MARX

*Por eso, en una sociedad de consumo los objetos se convierten en signos, y el ámbito de la necesidad queda muy atrás, si es que alguna vez existió...*

JEAN BAUDRILLARD





transformando el marketing en una capacidad que debe articular fuerzas y disciplinas de notable influencia en la interfase humana.

Más allá de una necesidad primaria (comida y vestimenta) y de requerimientos funcionales para una “vida más confortable”, hay acceso a objetos y a una búsqueda de identidad a partir del significado de las marcas.

Este mundo es un mundo de imágenes, de búsqueda de identidad, de explorar mejor calidad de vida, de una mayor posibilidad de acceso a bienes y servicios. En esta realidad están los nuevos espacios de oportunidad que las empresas buscan para competir y crear valor.

Tradicionalmente tratamos de explicar las consecuencias del consumo preguntando: ¿Qué compra el consumidor?, cuando la esencia es determinar las causas y, por lo tanto, la pregunta será: ¿Por qué compra lo que compra?

En todos los casos de consumo, encontraremos “causas profundas” que convierten el producto en algo especial, un objeto “cargado de significados” que, de diferentes formas, completan imaginariamente al sujeto consumidor que, a través de “consumir”, ejercita el acto humano por naturaleza de tratar de obturar esa carencia que le genera malestar y baja autoestima. No son los productos objetos de deseo, sino instrumentos para cubrir el vacío permanente que sienten (sentimos) con la esperanza de llenarlo “para siempre”.

El vacío, en el consumidor, es un vacío primitivo y primario, estructural en la condición humana. Si esto no fuera así, no habría condiciones para que surja el deseo. Si no hay deseo no se produce demanda de “algo”, que en este caso son productos y marcas.

El deseo mueve el consumo, en tanto que la demanda es “pedir algo”, poner en palabras lo que se supone que alguien necesita. En este punto el deseo es el motor de la demanda: es el activador simbólico de los negocios.

A partir de este análisis, lo que queda por determinar es cuáles son esos deseos en esta nueva sociedad de consumo intensivo. Muy posiblemente el pensamiento de Baudrillard es dave para comprender que el deseo es la búsqueda de una condición por sobre la satisfacción.

John K. Galbraith planteaba que desde el marketing se creaban “diabólicamente” necesidades que ni siquiera el ser humano podía manifestar, y que, en definitiva, las personas son llevadas a instancias de consumo muchas veces reñidas con la ética. Eso que parecía tan fuera de lógica, no lo es tanto si consideramos que esta nueva sociedad exige pertenecer a rebaños, muchas veces, a costa del verdadero placer.

Tal vez toda esa superficialidad, el cortoplacismo, el individualismo, la falta de compromiso colectivo y la exclusión social son algunos de los puntos de un diagnóstico que parecen describir un horizonte poco alentador. Pero ni el capitalismo social ni este nuevo capitalismo han resuelto el problema de la pobreza generada por la desigualdad y la dispersión en el ingreso. La burocracia weberiana del “pasado” y el autoritarismo invisible de esta nueva era que propone igualdad de oportunidades y libertad sin equilibrio de fuerzas, no han dado respuestas suficientes.

Pero ¿qué sucede cuando vivimos una nueva normalidad donde la novedad es lo corriente, dónde la innovación proliferada, bien entendida, se hace vital para el desarrollo empresarial,





donde la educación explota las inteligencias múltiples más allá de lo estructurado que propone la lógica matemática?

En este punto, el horizonte no parece tan borroso. Es que esta nueva normalidad es una posibilidad de expresión, de avance entre ciencia, tecnología y negocio más allá de las corporaciones que siempre existieron. Por eso será determinante preparar la sociedad para esta nueva era.

El análisis de estos conceptos no es caprichoso, ya que comprendiendo las intenciones de la sociedad podemos identificar espacios de consumo posibles. La superficialidad, en algunos casos, la sobreinformación, en otros, la innovación y la exigencia de sorprender son algunas de las variables de este complejo escenario que no se resuelve solo con investigaciones de mercado puntuales, sino con una adecuada lectura social.

Es allí donde aparece la función de la Dirección para decidir qué espacios aprovechar y qué provocar en ellos. Hace unos años, en la Universidad Adolfo Ibáñez, en Chile, propusimos desarrollar un Máster en Comportamiento del Consumidor, con el objetivo de impulsar el tema por sobre los tradicionales, y hasta “envejecidos”, posgrados en Marketing. Algunos académicos nos planteaban que la propuesta era muy acotada ya que consideraban que el mercado objetivo de dicha maestría eran investigadores de mercado. Pero se lanzó igual y, para sorpresa de muchos (no para quienes lo diseñamos), los participantes eran en su mayoría empresarios y gerentes generales. No querían conocer técnicas de investigación, solo tratar de comprender la variedad de alternativas para identificar comportamientos, tendencias y, básicamente, ideas para anticiparse en los sectores donde competían.

Más allá de las técnicas y métodos, la clave es: variedad de información para integrar e interpretar, la gran cualidad competitiva de quienes provocan.

## ESPACIOS EN LA MENTE, LA PARADOJA DE LA SATISFACCIÓN

¿Cuánta relación existe entre saber de ideales y de aspiraciones, y de las situaciones que generan, y provocar actos de consumo? ¿Acaso es posible tener la sensibilidad para doblar la voluntad del “consumidor”?

La lógica del consumo es una “lógica borrosa”, difícil e impredecible, en la que coexisten una serie de términos clave: la percepción, la experiencia, la conversación, la interpretación y la satisfacción.

La percepción es lo previo al pensamiento explícito, por eso es determinante entender los juegos de la mente como juegos de percepciones. Eso es el mercado, un juego de percepciones.

La experiencia no depende de lo que hacemos, sino de nuestra particular historia y disposición hacia lo que hicimos. Por eso, los hechos pasados no nos esclarecen los motivos del consumo, debemos indagar en los porqués.

La conversación es la investigación. Cuando comienza, poco se entiende, pero con el transcurso de la misma se pueden generar la comprensión y el *insight* para provocar. La conversación es la fuente de ideas en la ambigüedad.





Interpretar es llevar adelante un proceso de construcción de significados en un espacio determinado, que puede ser la mente. Por eso interpretar y provocar son sinónimos de segmentar y posicionar.

La satisfacción es una condición de plenitud individual, la condición es social. Desde esta perspectiva, el consumo, como lo conocemos, es un acto social más que individual. Por eso la innovación, la satisfacción y la condición son convergentes en la nueva lógica de los negocios.

A partir de estos conceptos, la sensibilidad de quien practica el arte de dirigir determinará cuáles son las tendencias sociales para seguir, para transformar y para provocar. Porque los valores permanecen, pero el sentido de los mismos es el que cambia. El secreto es identificar esos cambios...

## EL VALOR DE LOS VALORES

La alimentación es un valor que, a mediados del siglo xx, era el indicado para estar “fuerte y sano”. En aquel momento la sociedad planteaba que un niño “rebosante” de salud, aun con sobrepeso, significaba que estaba “bien alimentado”.

Empresas como Nestlé entienden que la alimentación es nutrición y que a la mamá, tradicionalmente afectiva, hay que sumarle la racionalidad que implica cuidar la salud. Hoy Nestlé traslada el concepto de alimentación y nutrición al de prevención de la enfermedad y promoción de la salud, ya que si un niño está “rebosante” con kilos de más, seguramente no estará tan sano en su futuro inmediato.

Anita Roddick, fundadora de Body Shop, entendió que la belleza no era otra cosa que mejorar la identidad individual para sí mismo y para mostrar naturalidad con carácter. De ahí los productos y la filosofía de su negocio, que se diferencia de aquellos que suponían la belleza como un commodity. Y la belleza no es para todos igual en tiempo y en espacio.

Coca Cola es lo bueno de la vida, y también fue el mejor refresco, lo que teníamos que disfrutar y así, casi año a año la empresa renueva su concepto en función de las tendencias y expectativas de la sociedad. Así como Disney debe despegarse de su idea infantil, ya que un niño de hoy no cree en los mismos valores del entretenimiento que en los comienzos de Mickey.

Esto es el resultado de entender de valores, pero, además, de identificar su tendencia. Es comprender las características de los diferentes rebaños, que algunos llaman “segmentos”, para conducirlos, en términos de satisfacción, y alcanzar la nueva condición deseada.





# EL DESARROLLO Y LA CREACIÓN DE VALOR

Si siguiendo la idea de Goizueta, el resultado esperado de quien practica el dirigir es hacer responsablemente ricos a los accionistas y brindar riqueza a la sociedad en términos de bienestar.

Es que, en épocas más rápidas que claras, la desenfrenada y loca carrera por resultados y retornos financieros rápidos confunde la creación de valor con ganar más, y hace perder de vista el objetivo de valer más. Pero está demostrado en el tiempo, que las empresas más valoradas tienen la vocación de promover un entorno social cada vez más estimulante, a partir del cual crean una convivencia con sus mercados de manera permanente. El concepto de permanencia competitiva es fundamental para entender el potencial de crear riqueza.

Cuando analizamos la *performance* desde el nivel gerencial, es factible intentar medir los resultados concretos de un período en un *Balanced Scorecard*, o evaluar la eficiencia operacional que se les exige a los colaboradores más comprometidos con la ejecución, pero el objetivo superior que tiene la Dirección es, sin duda, fortalecer el potencial de generar riqueza.

Y, en este punto, hacer rico a los accionistas no es cuestión de una carrera de cien metros planos, es un verdadero triatlón.

La creación de valor es el resultado de la convergencia, en el largo plazo, de la diferenciación, la productividad, la innovación, la armonía organizacional y la presencia competitiva de la empresa en el contexto y en los mercados.

La diferenciación es el eje de la competitividad y el resultado de la decisión estratégica que define el rumbo de la empresa. En un mundo de iguales, donde la tecnología tiene ciclos de vida mínimos, donde sostener ventajas funcionales es casi un imposible, y en el que los aspectos simbólicos cobran una importancia tan relevante como determinante, la idea de ser parte de un rebaño no es atractiva. Por eso la búsqueda de la diferencia se transforma en una obsesión.

La presencia competitiva determina la postura de la empresa frente a los factores externos que la influyen. Es mucho más que

*Lo que algunos llaman marketing no es otra cosa que manejar un sistema de marcas. Mi único trabajo es cuidar las ocho letras de mi marca, que es la más valiosa, y con ello trato de hacer ricos a los accionistas.*

ROBERTO GOIZUETA  
CEO de Coca Cola Company





el posicionamiento de una marca, es el significado y el impacto que sus actos tienen en el ambiente que la rodea. Y esa presencia es la que genera oportunidades y amenazas para sí misma y para quienes son considerados competidores.

La productividad es, desde un enfoque economicista e industrial, lo más cercano a lo interpretado como creación de valor, ya que está ligado a una medición concreta del uso de recursos y de lo que producen como ingresos. La productividad genera resultados operacionales, una parte importante, pero de ninguna manera única, de entender el valor de una empresa.

La innovación es, como siempre lo fue, una condición para hacer de una situación actual una situación más preferible y, desde esta perspectiva, una empresa innovadora será la que tiene como esencia un marco cultural que promueva y acepte la diversidad y la novedad. Aquella empresa que tiene vocación de encontrar oportunidades en el riesgo y que cree en la evolución, siempre está más cerca de optimizar su potencial de crear riqueza.

Todo esto no sería posible sin armonía organizacional. Una empresa cuyas relaciones entre sus participantes permite dar solución a problemas de creación, gestión y operación tiene alto potencial de generación de riqueza. La conservación de la identidad es la razón de existir de una entidad... Las organizaciones conservan su identidad a partir de conservar sus relaciones con los componentes del sistema creado por la empresa misma.

## EL CAOS Y EL ORDEN, LA RIQUEZA O LA POBREZA

Como vimos, desde mi perspectiva, la creación de valor económico en una empresa, así como la búsqueda del bienestar general en el país, es una función de la competitividad.

La competitividad está dada por la productividad y por la diferenciación. La productividad es función de las habilidades para desarrollar y optimizar los recursos y los procesos, que se reflejan en los factores críticos y “fundacionales” para competir.

La búsqueda de la diferenciación está en lograr una postura frente al contexto que funcione como un efecto tracción para el posicionamiento; esto implica aportar a la sinergia de los distintos negocios que integran un portafolio.

Las habilidades y la postura se logran a partir de contar con un modelo inteligente que permita un rápido recorrido bidireccional entre las ideas, los planes y la acción. Un delicado equilibrio entre el caos y el orden. El caos, para proponer la disrupción necesaria, y el orden, para alcanzar un equilibrio de fuerzas que permita entender y consolidar la transformación necesaria.

En un mundo donde la convergencia de ciencia, tecnología, sociedad y empresas avanza sin fronteras, las instituciones no pueden mantener sus modelos preindustriales e industriales. Entonces, aquellas empresas, instituciones y países que pueden alternar caos con orden son las que, en definitiva, abordan las conversaciones sobre el futuro con mayor fluidez y con mayor naturalidad.





El caos y el orden son, entonces, las dos variables para considerar en el nuevo mapa empresarial representado por una matriz, cuyos cuatro cuadrantes permiten identificar a cuatro tipologías empresariales:

- las protagonistas,
- las sorpresas,
- las sobrevivientes y
- las condenadas al fracaso.

Las **protagonistas** son aquellas que sostienen una vocación permanente por el futuro. Es el modelo empresarial que entiende el verdadero significado de la palabra “control” como un término expansivo, más que restrictivo. Intentar controlar lo no controlable es la premisa de las protagonistas. Estas empresas son favorables al caos, se permiten la divergencia para explorar la novedad, apuestan por la inclusión y no por el elitismo a la hora de pensar, apuestan a la expansión y no al reduccionismo, son inquisidoras y menos ritualistas, pero conservan un orden fuerte pero subordinado al caos, lo que hace que los proyectos se realicen.

Son la síntesis de un proceso de desequilibrio positivo que lleva al desarrollo sustentable. Un orden adecuado permite un mejor proceso de aprendizaje, porque cuenta con mejores elementos de medición y de contralor para poder ajustar ideas.

El único miedo de estas empresas es perder su posición de líder intelectual, el que marca tendencia, y por eso el temor a quedarse sin novedad. Son las que juegan el juego de la era digital y molecular arriesgando en inversiones cuyo retorno se mide con nuevos parámetros. Como dice Bill Gates, viven a dos años del fracaso, pero eso las mantiene en el papel protagónico.

Las **predecibles** conservadoras son prolijas y seguidoras; los presupuestos siempre son la herramienta central de control restrictivo que las hace sólidas pero libradas al azar de cambios favorables en el contexto para crear valor en abundancia. Son temerosas de perder lo obtenido y no tienen la actitud de romper con lo establecido. Sobreviven a partir de las estructuras y de las jerarquías organizacionales que mantienen el control de la gestión, ya que todo lo miden, aun cuando se enfrentan a posibilidades no exploradas, miden con criterios tan conservadores que, finalmente, son la barrera conceptual para la diferenciación.

Las **sorpresas** son empresas caóticas, sin demasiado orden, que necesariamente tienen más dificultades de implementación por carecer de un modelo organizacional efectivo. Claro, tienen la ventaja de poder adquirirlo, porque es mucho más factible obtener el orden que pedir prestada la capacidad de innovar. Es más fácil seguir un manual que poseer ruptura lógica. Este modelo de empresas está condenado al éxito siempre. Porque muchas veces son atractivas para los protagonistas o para predecibles conservadoras con excedentes que pueden comprar una sorpresa temprana, es decir, en desarrollo.

Las **condenadas al fracaso** son las que carecen de ambas variables. Porque muchas empresas confunden caos con ideas poco sustentables o disfrazadas de originalidad, y





otras, suponen tener el orden que no tienen. Son aquellas empresas nuevas e idealistas que confunden emprendimiento con innovación y que, muchas veces, emprenden en sectores hipercompetitivos o saturados, y son esas empresas tradicionales, en sectores tradicionales, con costos controlados que no tienen margen de diferenciación y que, sin orden, también tienen corta vida.



Este razonamiento no es exclusivo de las empresas. En un mundo de riqueza y pobreza, de escasez y abundancia, de saber y de ignorancia, los países también luchan por la supervivencia, por el desarrollo o por la excelencia de acuerdo con la situación en la que están.

Imaginemos esta matriz aplicada a la realidad competitiva de los países, cuyo valor está claramente representado tanto por el posicionamiento de su “marca país” como por su capacidad para entender los nuevos desafíos de vivir en una era de nuevas fuentes de riqueza. Porque los países también requieren el equilibrio entre caos y orden para su desarrollo.

Y en ese plano conceptual, también hay países protagonistas, sorpresas, sobrevivientes y condenados al fracaso

Y no parece tan difícil ubicarlos... Es fácil diferenciar a Estados Unidos de Finlandia, de Noruega, de Irlanda, de otros países de Sudamérica o de África o de Asia o del sudeste de Asia.

Las consecuencias de su cultura, de su política exterior, de su marco jurídico y de su realidad social y tecnológica son determinantes para conocer su verdadero potencial. Por eso, hay países ricos y pobres, países desarrollados y países en vía de serlo o subdesarrollados.

Tanto los países como las empresas, como las personas que busquen protagonismo en una nueva normalidad, deberán entender la necesidad de provocar el caos para hacer frente a la novedad y asegurar un orden que permita seguir creyendo en el futuro.

Es darle espacio al instinto estratégico, pero con la estructura necesaria que le dé soporte y solidez al desafío del progreso.





Ese delicado equilibrio de fuerzas permitirá alcanzar el objetivo superior de las empresas, que es la Creación de Valor Económico, y el de un país, que es el Bienestar General.

La Creación de Valor Económico se ve representado por la riqueza para el accionista, pero también en el reconocimiento de los actores esenciales del sector, además de la calidad de trabajo que se manifiesta en la cohesión y el sentido de pertenencia.

El Bienestar General es alcanzar ese “estado de bienestar” asociado a la justicia, la educación, la calidad y esperanza de vida, y lo que representa el país para sus ciudadanos y para la comunidad regional e internacional en la que está inserto.

Los factores que determinan el equilibrio y el desarrollo dependen de tres pilares: la Estrategia, la Cultura y la Organización. Esos tres pilares explican la ineludible interacción entre el qué, el cómo y el porqué.

El núcleo de por qué hacemos lo que hacemos será siempre Crear Valor. Pero ¿qué y cuánto es ese valor? ¿Lo que “otros” nos dicen o lo que efectivamente nos alcanza? ¿Son estándares impuestos o aspiraciones individuales? Las interpretaciones son infinitas...





# LOS FANTASMAS Y LOS PRINCIPIOS

*Si la naturaleza se rige por leyes, surgen tres cuestiones: ¿Cuál es el origen de dichas leyes?*

*¿Hay algunas excepciones a estas leyes, por ejemplo los milagros?*

*¿Hay un solo conjunto de leyes?*

STEPHEN HAWKING

Desde que Karl Marx explicó en *El capital* la función de una nueva burguesía formada por quienes dirigen y supervisan, hasta nuestros días en los que libros de management nos atormentan con normas, teorías definitivas y dogmas primitivos, hay quienes aún esperan la mágica receta para dirigir empresas. ¿Existe esa receta? ¿Es única?

En el arte de dirigir, la interpretación no solo implica identificar situaciones externas, sino también dar una mirada crítica a las teorías, métodos y herramientas que apoyan la gestión de administrar. Pero hay variantes en la manera de aceptar esas normas.

Una es aplicar fielmente los principios conocidos como una ley. Pero otra variante, por la que me inclino, es comprender para modificar, adaptar o redefinir esos modelos de gestión por otros que estén de acuerdo con la construcción del futuro posible.

En las últimas décadas, la evolución del conocimiento incorporó la innovación, la creatividad y otras capacidades en los que se llamaban principios de la administración, bastante olvidados, por cierto, en las escuelas de negocios posmodernistas que suponen que estos temas son parte de una clase de historia.

Ni son historia ni son un dogma para seguir. Si observamos a nuestro alrededor, los padres de la Administración Científica y de los Principios de Administración parecen estar vivos. Si no aprendemos de la historia, no podemos actuar en el presente y, menos aún, generar nuestras propias alternativas para el sueño futuro.

Por eso, todo depende de cuál es la filosofía del que practica el arte de dirigir frente a las personas, los grupos de personas, la productividad y la evolución competitiva y social.

¡TAYLOR ESTÁ VIVO!

¿Acaso no escuchamos a diario la frase hecha: “los recursos humanos son lo más importante que tenemos”?





¿Acaso no sabemos que los países subdesarrollados lo son a partir de la dispersión alocada del ingreso? Si el recurso humano es lo más importante, ¿qué hacemos por él?

Los recursos humanos son tan importantes que destinamos horas y horas de capacitación y entrenamiento para que el clima y las relaciones sean las mejores y adoren su trabajo.

“Mis trabajadores son felices, tienen un sueldo y pueden vivir..., por eso no se van y se quedan en la empresa...”. Este mensaje es de un empresario que desde su realidad supone la felicidad de quienes manifiestan no tenerla.

¿Cuál es la diferencia entre la era agraria, la era industrial y la era del conocimiento en relación con las personas?

En la era agraria, el señor feudal tenía la tierra como capital y al esclavo para trabajarla. La relación no era de trabajo, era de posesión.

En la era industrial, el concepto de amo y esclavo pasa a ser el de dueño y obrero, a lo que se suma una nueva raza administrativa: los gerentes y jefes. En este punto, la clave del negocio está dada por la tierra, el trabajo y el capital, integrado por el conjunto de herramientas productivas. Acaso el recurso humano formaba parte de ese capital si consideramos que la esencia de la administración científica, de Frederick Taylor, es la de interpretar a la persona como una herramienta de trabajo evaluada en términos de tiempo y esfuerzo.

Las empresas que se desempeñan en sectores de productividad sostenida por los costos, como es el caso de las “maquiladoras” en países subdesarrollados, tienen como variable crítica el recurso humano, pero no desde la perspectiva de su potencial intelectual ni como factor clave de éxito por capacidad o desempeño, sino por poder realizar tareas repetitivas a costos despreciables. ¿Una persona o una máquina, para colocar botones en los *jeans*? Sin duda los principios de Taylor siguen entre nosotros.

La era digital y molecular cambia la historia desde la perspectiva que el dueño no es dueño de lo más valioso, que es el conocimiento. Claro, lo compra pero está en la mente de quien lo produce y eso no tiene dueño, finalmente, en una totalidad.

¿Cómo sabe el empresario de la nueva era del conocimiento si sus “socios tecnológicos” están entregando todo el saber posible? Siempre hay voluntad en esta era posmoderna de liberarse y armar una historia propia. El Silicon Valley es testigo...

Pero salvo los elegidos de la era digital y molecular, donde la clave es el conocimiento para acceder al capital, a pesar de la modernidad, a pesar del discurso seudoprogresista, la organización industrial no nos ha dejado. El hombre sigue siendo un instrumento y su estómago el órgano vital, más que el cerebro y el corazón.

## FAYOL SÍ... FAYOL NO...

La era industrial, además de los conceptos de F. W. Taylor, nos deja como legado, de la mano de Henry Fayol, el conjunto de principios de administración que, si bien parecen tan eternos como eficientes, para una nueva etapa del mundo, entiendo que merecen un replanteo.





Cabe señalar que los principios están definidos para la gestión y organización, no para la conducción estratégica, algo que los pensadores de aquellos tiempos parece que tenían muy claro. Por un lado la política, por otro lado la administración y el control.

Pero si la dirección es un arte, ¿debemos someternos a principios estrictos? ¿Son los principios de Fayol aplicables en esta era del conocimiento? Seguramente hay una lógica en los principios, pero no todo (casi nada) tiene lógica en la práctica del management.

Analicemos cada caso:

El principio de Unidad de Mando tiene lógica en un mundo empresarial “monofásico”, con un producto, con un modelo competitivo, con un proyecto a la vez. Las empresas son portafolios de negocios matriciales, con proyectos que se realizan al mismo tiempo. Un integrante de una organización participa en varios proyectos a la vez y, por ende, con varios responsables. Aquí se pierde ese concepto de un jefe para un subordinado. Se modifica la estructura jerárquica privilegiando la horizontalidad a la verticalidad.

El principio de autoridad es ineludible, tanto en estructuras funcionales como en matriciales, pero la clave es entender el espíritu de la autoridad, que es el de tener una responsabilidad diferente.

Para facilitar la centralización-descentralización simultánea, el principio de centralización debe ser transformado. Hay actividades que hay que descentralizar para expandirlas, pero, frente a la crisis, hay que tener el recurso de centralización instantáneo.

Subordinar el interés particular al interés general es un principio romántico. Las empresas son un conjunto de individuos que buscan su realización personal.

La disciplina es determinante para la eficiencia operativa, pero este principio no debe transformarse en un obstáculo para interactuar entre todos los niveles jerárquicos. La innovación rompe con algunos esquemas disciplinarios obsoletos, por tal motivo, revisar las bases de la disciplina es un punto crítico.

La división del trabajo es innegable como principio, pero no la especialización que obstruya la mirada generalista que todo integrante de la empresa debe tener. Poner en claro el alcance y la responsabilidad no implica crear islas independientes que dificulten el alineamiento.

El principio de orden es básico, pero si el orden se transforma en confortabilidad alejaremos la posibilidad de caos, que es lo que determina la ruptura necesaria para la innovación.

La jerarquía sirve si no se trata de un modelo autoritario. La jerarquía debe darle paso al concepto de diferentes responsabilidades.

A la justa remuneración, la equidad, el premio a la iniciativa y al espíritu de grupo no hay nada que los reemplace. Más que principios son valores ineludibles que debe sostener la Dirección.

La estabilidad es un tema recurrente. Como principio debe revisarse si la estabilidad debe ser en el empleo o en el puesto. Sostener la estabilidad de empleo es importante para mantener un clima de cohesión, aunque no necesariamente debe trasladarse a tener un puesto o cargo a perpetuidad.

Como vemos, los principios pueden criticarse, renovarse, adaptarse. Pero no deben ser una ley estricta y permanente.





Debemos contar con conceptos amplios dejando, en muchos casos, su interpretación al libre albedrío de quien los aplica en función de sus intereses y de su futuro.

De los principios de Fayol, las ideas de Elton Mayo, la filosofía de Drucker hasta la practicidad de Tom Peters y la agudeza de Gary Hamel, podemos recrear una ideología sobre la cual construir bases propias para la gestión empresarial.

Promover la innovación, asegurar la convivencia, mejorar el sistema de relaciones, motivar el esfuerzo, administrar el talento, entender la novedad, y equilibrar ideas y acción, caos y orden, rutina y ruptura.

No son principios determinantes, sino bases posibles para facilitar y no restringir. Es parte de la plasticidad necesaria para que el fenómeno de dirigir suceda.





# POSMANAGEMENT

*Los campeones tienen talento natural, y además incorporan técnica. Tienen las dos cosas, pero no tienen capacidad de explicar su hacer. Es por la naturaleza de su capacidad que lo hace inexplicable.*

GUILLERMO VILAS

## EL MANAGEMENT Y LA NUEVA NORMALIDAD

La evolución del management está directamente relacionada con la evolución social. Los principios que sostuvieron la gestión de las empresas en la primera mitad del siglo xx, y gran parte de la segunda, estaban sostenidos en la planificación, la programación, la organización y el control.

El modelo del capitalismo social encuadra perfectamente en estos principios. La rigidez, el largo plazo, las funciones estáticas son las claves para mantener el orden y el alineamiento interno, sostenidos en una pirámide que asegura la cadena de mando haciendo una clara analogía con la organización militar.

Con espacios reducidos para genialidades, el planeamiento se transforma en una actividad central que afianza la previsibilidad y brinda un importante grado de certeza al funcionamiento organizacional.

A partir de los años sesenta, el planeamiento estratégico irrumpió, primero, como una novedad académica y, después, como una moda que intentó transformar y revitalizar la idea de la estrategia tratando de incorporarla a la gestión.

El planeamiento estratégico y corporativo comenzaba a trabajar sobre la incertidumbre, la generación de escenarios y la prospectiva.

Pero la reafirmación de la era del conocimiento, la nueva economía, la diversidad y la globalización exigen al management que ocupe un escalón más arriba. El de la generación de las ideas.

En esta ambigüedad, los principios del management, que venimos estudiando, son insuficientes, y ese escalón superior está planteado desde la Innovación, la Estrategia y la Organicidad. Esto implica que la experiencia y la formalidad dan paso a un lenguaje más flojo, sin reglas, sostenido desde los valores, más que de otros soportes más rígidos.

Estos principios deben permitir afrontar la ambigüedad con variedad y, en ese punto, el planeamiento estratégico, como lo





plantea Mintzberg, deja de ser esencial. La estrategia es olvido y la búsqueda de la ruptura es la clave para encontrar alternativas en la incertidumbre.

Esta diversidad exige especulación y, por ende, otras habilidades tal vez más extendidas a lo ancho que profundas, y eso impacta en una nueva función de recursos humanos, que tiene efectos en la sociedad.

## ALLÁ VAMOS...

Estamos acostumbrados a hablar en términos de realidad, de lo que nos pasa a diario, de las experiencias pasadas, de lo concreto. En otras palabras, de lo seguro, de lo cierto. Del resultado previsto.

Esto nos lleva a ser previsibles, producto de nuestra cultura de éxito basada en el temor al futuro y que nos hace estudiar, trabajar y desarrollarnos dentro de un sistema conocido y probado, que nos iguala en cuanto a las aspiraciones que, por ser iguales, no dejan espacio para todos. En un mundo de escasas sorpresas, es riesgoso ser previsible, pero no todos pueden atentar contra lo instalado en esta realidad mediocre. Porque la mediocridad es lo normal.

Por eso, quienes promueven el orden y las reglas establecidas resaltan la importancia de que todos lean los mismos libros, que contraten a los mismos consultores, que apuesten a las mismas ilusiones económicas por encima de los sueños de realización y de felicidad.

Esta era pone de manifiesto, más que nunca, las distancias entre realismo e idealismo; los que siguen lo regular y los que piensan más allá de lo evidente.

Analicemos por un momento los conceptos centrales de realismo e idealismo.

El realismo sostiene que el mundo es tal como se ve, independiente de los hombres, verdadero en sí mismo. En esta creencia, el conocimiento no es sino una copia, un reflejo de las cosas.

Tal es el realismo ingenuo que propone el management, que el hombre de empresa aún no se ha acostumbrado a pensar de manera sistémica aplicando analogías. Es el realismo propuesto, con todos los matices y diferencias, por la prestigiosa tradición doctrinaria de la planificación, la programación, la organización y el control, esencia de la administración de los negocios de la era industrial.

El idealismo, por el contrario, no parte del mundo en sí mismo, sino del "yo", del sujeto del cual depende la realidad exterior. Porque nuestra realidad depende de los cerebros superiores que nos marcan caminos.

Que nos marcan el fin de una era industrial para dar comienzo a la era digital, planteada desde la tecnología de la información, o más allá, a una era molecular, planteada desde la biotecnología.

¿Cuánto ha evolucionado el management para dar paso a diferentes opciones ideológicas, que son, en definitiva, las que marcan el significado del valor?

¿Por qué el management tiene una ética sostenida en ideales políticos y sociales que parten de un mismo tronco liberal, capitalista y conservador? ¿Por qué ver el mundo desde un solo lugar? ¿Por qué hay un solo lado si nuestro cerebro, por ejemplo, tiene dos?





Así como actores de la política nos generan el temor para no salir de un sistema preestablecido, casualmente, quienes salen de esos esquemas basándose en nuevos ideales son los que finalmente transforman la rutina en ruptura.

Uno de los creadores del dibujo animado *South Park* (tan transgresor como exitoso), dispara un pensamiento contundente:

Nos enseñan a vivir en un sistema donde casi todos tenemos que seguir el mismo camino para triunfar, para ganar dinero, para ser socialmente aceptados. Entonces los padres luchan por incorporar a sus hijos en los "mejores colegios" donde no van los "chicos malos", además de inculcarle el temor reverencial a ser distintos por temor a quedar fuera de un sistema que los va a incluir a costa de su felicidad.

Oh, casualidad, los "chicos malos", idealistas y diferentes, son los que han creado sectores donde está la nueva riqueza. La gran mayoría de los atemorizados por el sistema, venden seguros.

El management no es ajeno a esta situación. Crea métodos e ilusiones para que todos sigan por los mismos caminos, cuando hay otros.

Tal vez, el management y sus mentores, con el afán de posicionarlo como una ciencia, han desconocido que aquellos que le dan letra con sus experiencias y logros, no han sido influidos por las técnicas de gestión tradicionales, sino, por el contrario, han dado rienda suelta a la diversidad a partir de integrar sistémicamente diferentes disciplinas que permiten explorar en más de una dirección.

El idealista explora en muchas direcciones, el realista solo ve lo que sucede.

Por eso, en este marco, es desmedida la pretensión del management de ocuparse de la estrategia, porque en verdad solo aporta a la realidad, más que al idealismo.

Y la estrategia tiene que ver con el idealismo.

Es fundamental entonces, evaluar cómo el management puede aportar al idealismo, dejando de lado la absurda presunción del empresariado prehistórico que lo supone antagónico al materialismo. Otro error de la cultura establecida del management, ya que el idealismo es opuesto al realismo. Y el management apostó mucho tiempo al realismo para eludir la mediocridad de falta de ruptura lógica, sobre la que no hay recetas, sino actitud promovida por quienes se animan a enfrentar la ambigüedad y crear un futuro distinto.

Tal vez hay que pensar en lo insuficientes que han sido, para la recreación de empresas e industrias, los tradicionales conceptos de gestión empresarial. Porque los líderes de hoy no son vaqueros en el lejano oeste. La mano dura y la administración mejoran la última línea, pero no necesariamente promueven el desarrollo sostenido. No es líder el que toma la organización por el cuello y la lleva solo a la victoria como un vaquero en *far west*. Abandonemos la idea de un CEO (*Chief Executive Officer*) y pensemos en un CELL (*Chief Executive Leading Learning*). Porque se trata de conducir a partir del liderazgo y del aprendizaje.

El liderazgo que vale es, definitivamente, el liderazgo compartido. Y el aprendizaje es lo que nos permite revisar el cómo, el qué y el porqué.



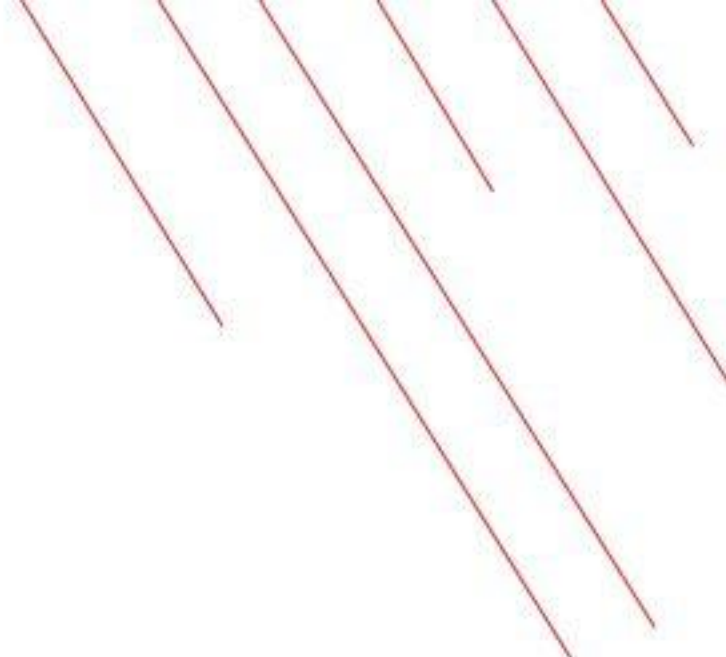


# PARTE III

DECIDIR







No hay ciencia en el arte de dirigir, pero más allá de la polémica, tengamos en cuenta que dirigir es una capacidad natural en la que convergen habilidades y conocimientos que alimentan el conducir, el liderar, el orquestar, el guiar y el elegir. Es experiencia, pero esencialmente también es intención. Es un acto de claridad que sigue a la confusión que se produce al seleccionar y definir un rumbo en medio de la incertidumbre, de la ambigüedad, de la vaguedad, e intentar la diferenciación que conduzca a la competitividad.

Dirigir es mucho más que administrar. Es definir, coordinar, asignar, controlar, planificar, equilibrar, motivar. Es entender de objetivos, talento, esfuerzo, conocimiento, exigencias y procesos a partir de sentir y pensar estratégicamente, de ser transversal, con una vocación innovadora y con la necesaria habilidad para equilibrar el caos y el orden.

Es un acto de reflexión frente a los hechos, por lo tanto, es un acto de recursividad entre ideas-acción-ideas. Porque nos esforzamos para actuar y para revisar lo actuado, y para generar una secuencia interminable en busca de la perfecta adaptación entre lo que somos y lo que queremos ser y proyectar.

Es adoptar la actitud de decidir en términos de variedad, diversidad y multiplicidad de alternativas para afrontar el dilema de una lógica compleja, como es la de trabajar con relaciones personales, grupales, organizacionales y sociales. Por eso, no es cuestión de dogmas, sino de contar con grados de libertad para actuar frente a los sucesos que, generalmente, ocurren de manera diferente de lo previsto, por error, por omisión, por negligencia, por temor, por descuido de quién dirige o de sus dirigidos; lo que sumado a las circunstancias transforman la cima en un lugar difícil de habitar.

La dirección es trabajar sobre los miedos que obstruyen la posibilidad de aprender del pasado, de actuar en el presente y de soñar un futuro quitando las “piedras mentales” del pasado que obstaculizan nuevas realidades y permitiendo el libre flujo de ideas de quienes están más cerca de lo nuevo. En pocas palabras, ver más allá de lo evidente.

En todo este devenir está la decisión. Porque dirigir es decidir. Y decidimos según nuestra voluntad, según nuestros instintos que superan la racionalidad y que son guiados por nuestras emociones.





# DIRIGIR ES DECIDIR

*¡Hay del guerrero que tuviera que arrastrarse en ese pobre reino de las reglas, sin valor para el genio, a las que se considera superior y de las que en todo caso puede burlarse! Lo que el genio haga será siempre la mejor de todas las reglas, y la teoría no puede hacer nada mejor que mostrar cómo y por qué esto es así...*

*¡Hay de la teoría que se opusiera a las fuerzas mentales y morales! No podrá compensar esa contradicción con sumisión alguna, y cuanto más sumisa sea, tanto más pronto el menosprecio y el ridículo la apartarán de la vida real.*

KARL VON CLAUSEWITZ

## LA NATURALEZA DE LA DECISIÓN

La necesidad de decidir plantea la insuficiencia de la lógica binaria (verdadero-falso) frente a situaciones complejas que provienen de variables no controlables. Nada es blanco o negro en medio de la ambigüedad que es producto de la voluntad, no controlable ni predecible, de los actores en juego.

Si trasladamos estos conceptos a la estrategia y al desarrollo de las organizaciones, debemos sumar al conflicto de la ambigüedad del contexto las diferentes visiones internas frente a circunstancias internas y externas.

Estos conceptos, si bien son muy generales, permiten abordar el complejo decisional de las organizaciones desde una lógica borrosa, amplia y multivariada, apta para explicar situaciones en las que la lógica de las probabilidades es insuficiente.

Desde el cognitivismo, se propone ver las empresas y organizaciones desempeñándose como sistemas de información, en los que, para decidir, es necesario contar con datos de entrada, que en mayor o menor medida tratan de cumplir con su preciada finalidad: reducir la incertidumbre. Esos datos adoptan la forma de supuestos, modelos y programas.

Pero si entendemos que las empresas y organizaciones son sistemas de información, su procesamiento es la continua traducción entre ideas y acción de un mismo mundo, algo que se consideraba básico para el funcionamiento de todo organismo.

El tema es la necesidad de tener un acuerdo preliminar para que los datos tengan significado, lo que es, en un mundo preestablecido, como en un juego de ajedrez. Pero ¿qué pasa en otros mundos en el que la estructura depende de la historia continua de acoples entre uno mismo y el contexto, que determinan la capacidad de ingresar en esos mundos o de gestar uno nuevo?

Desde ese lugar, los supuestos, modelos y programas de acción están ligados a diferentes niveles de emoción, cognición y motivación.





Los supuestos constituyen la comprensión sistémica que, acompañados de un conocimiento vago, permiten reflexionar sobre una situación y actuar. Es una interacción de intuición y racionalidad. Esto es así porque las sensaciones de decidir, sin soporte cierto, están directamente relacionadas con la emoción.

Los modelos son las representaciones de la realidad de quien dirige, o la representación de varias realidades, y son esquemas que ayudan a guiar el pensamiento, pero donde el contenido es crítico. Y en ese punto existe diferenciación en la decisión, ya que no todos tienen la capacidad de darles contenidos de alto valor a los modelos.

En este punto, el gran desafío es apartarse de la idea “representacionista” que nos lleva a recuperar un mundo predado, sino que debemos pasar de esa representación a la acción efectiva. Esto implica: modelos para actuar en un mundo propio que, a partir de nuestra interacción con el contexto, los llevamos a un primer plano.

Los programas son procedimientos estructurados que nos acercan a la etapa de concreción. Estos procedimientos, si bien dependen de la voluntad de quienes los instrumentan, tienen la estructura suficiente para controlar su implementación.

A partir de este análisis, retornemos a los tres niveles de dirección y asociémoslos a la decisión.

El nivel estratégico convive con la incertidumbre, y es la Visión la decisión que surge de entender y construir una realidad propia. Es el nivel de mayor ambigüedad, y su resolución es la guía para al resto de las decisiones.

El nivel de gestión prevé una función de “interfase” que “liga” la estrategia con la acción. Es un “carrier” que transporta las decisiones estratégicas hasta las áreas funcionales donde directamente las conducen a la acción concreta, estructurada en un plano de decisión operacional.

El nivel operativo será, entonces, la definición y el ámbito de implementación de los programas de acción.

Este proceso ideas-acción-ideas convive en una permanente transformación, ya que se ve afectado por diferentes circunstancias no controlables y controlables.

¿Cómo identificamos los cambios en el contexto? ¿Cómo diseñamos nuevas situaciones?

La incertidumbre se reduce con decisiones, pero la máxima decisión, la estratégica, es una zona borrosa; y es ahí donde aparece la caja negra del proceso decisorio, casi un intento de explicar la intuición.

## LA OBJETIVIDAD SUBJETIVA

Herbert Simon plantea que toda decisión envuelve dos elementos a los que llamamos hechos y valores. Esta distinción resulta ser fundamental porque los hechos son enunciados acerca del mundo percibido, mientras que los valores expresan nuestras motivaciones hacia ese mundo.

Las emociones, entonces, serán un impulso individual, ya que guían nuestra voluntad libre para seleccionar valores, mientras que la racionalidad es nuestro sistema para diseñar situaciones.





Los valores le dan sentido a las situaciones, y las situaciones ponen en acción a los valores. Pero debatimos por los valores, no por situaciones. Sin valores el mundo no tiene sentido.

Cuando nos vemos en una nueva situación, inconscientemente le damos sentido a los objetos, signos y sujetos que la componen. Le otorgamos valores a los hechos, esto es, adosamos rótulos a las cosas, ideas y personas a fin de identificarlas y darles significado para nuestros intereses determinados por los fines que perseguimos y por los medios de que disponemos.

Los aportes de la biología nos ayudan a entender lo que nos pasa como seres humanos cuando decidimos. “No pasa cualquier cosa, solo pasa lo que puede pasar de acuerdo con la dinámica estructural entre el organismo y el medio...”, plantean Maturana y Varela haciendo hincapié en que todo depende de nuestra estructura, la que es “cerrada” en función de nuestra conveniencia y que cambia según la contingencia y los resultados de la interacción con el contexto.

Si sumamos a este análisis el tema de que la realidad no es independiente del observador, sobre una misma situación las decisiones de diferentes observadores pueden ser totalmente diversas.

Aquí aparece el papel de la cultura, que determina la manera de pensar y de actuar. Esto hace que las decisiones de diferentes actores frente a determinadas circunstancias sean diversas, generando, así, transformaciones más o menos relevantes en función de la importancia de esos actores. Desde diferentes puntos de partida, decidimos en diferentes direcciones, y esas decisiones son impulsos para las decisiones de otros.

Esto es así porque la cultura construye una membrana invisible que sirve como filtro para situaciones de contexto, que le permite transformarse, evolucionar o, si la pared es inexpugnable, posiblemente morir...





# ABRIENDO LA CAJA NEGRA

Andrés es el dueño de un importante laboratorio. Como en todos los comienzos de un emprendedor, las ideas y la acción pasaban por su persona, pero, como todo emprendedor, su fuerte siempre fueron las ideas, delegando (o relegando) temas operativos en sus pocos empleados, los que tenían la particularidad de ser esforzados y aplicados, pero con baja profesionalidad, lo que le permitía a Andrés ser amo y señor de su feudo.

Roxana era su secretaria y, además, la tesorera de la pequeña empresa. Confiable al máximo, su único trabajo era asegurar que los ingresos y egresos de dinero fueran perfectos. Julio, un bioquímico sin expectativas de transformarse en investigador, se aseguraba de que los productos mantuvieran la calidad esperada. A Andrés poco le interesaba saber sobre el paracetamol o el ácido acetil-salicílico.

Pero la empresa creció de manera exponencial gracias a las ideas y virtudes de Andrés para entender, imaginar y realizar. Pero ese crecimiento trajo la necesidad de contar con un grupo gerencial profesional. Así llegó un Gerente General con los títulos apropiados otorgados por una Escuela de Negocios, y comenzó un proceso de incorporación de tecnología administrativa y de gestión. Los procesos de planificación y los sistemas de información para la decisión comenzaban a ser más complejos. El Gerente General comenzaba a conducir a partir de los modelos estrictamente aprendidos, señalando que la empresa no podía seguir el rumbo definido desde la intuición.

El conflicto entre Andrés y el Gerente General fue tan inminente como inmediato. Andrés comenzó a involucrarse en la operación y a requerir información desde su informalidad e intuición, mientras que el Gerente General proponía parálisis por excesivo análisis. Intentaba modelar lo no modelable, que era la ambigüedad de los mercados. Roxana y Julio pasaron de la certeza a la confusión.

El resultado es que una empresa con potencial de crecimiento se ve detenida en su desarrollo solo por un conflicto en el proceso de toma de decisiones, y ese conflicto tiene como eje el poder determinante del lenguaje.

## HABLANDO CLARO

Entender la importancia del lenguaje es preocuparse por el factor crítico que permite convertir ideas en acción. Es a partir de un lenguaje compatible entre las partes que las ideas se equiparan a nuestras acciones.





En el caso que recreamos, Andrés conduce la empresa desde un nivel político e ideológico que es la interacción con las variables no controlables. Es un estado de ignorancia sobre los resultados posibles y, por lo tanto, el máximo nivel posible al momento de decidir.

Andrés, para hacer frente a un ambiente abierto requiere un lenguaje sin restricciones, sin dogmas ni preconcepciones, sostenido solo desde su sistema de valores con los que ve el mundo y, en parte, desde la experiencia. Ese lenguaje flojo es un lenguaje nominal.

Pero con ese lenguaje, Andrés no puede dialogar con los que trabajan en ámbitos cerrados, como Roxana y Julio, en el que las acciones son repetitivas y donde se exigen reglas acordadas. En ese ámbito, el lenguaje es formal, cerrado como la matemática o la investigación operativa. No da paso a la invención, sí a la ejecución eficiente. Por tal motivo necesita un nexo que permita traducir el lenguaje entre ambos extremos de la organización para facilitar la conversación.

Y allí aparece la función del Gerente General, cuyo ámbito es semiabierto, depende de las ideas de Andrés y exige un proceder operativo eficiente para poder alcanzar resultados deseables. Ese es el ámbito de la administración, del planeamiento, de la táctica. Está sostenido por conocimientos y por experiencia. Pero ese conocimiento y experiencia no alcanza para resolver situaciones no controlables, por eso el lenguaje administrativo no es suficiente para dar las respuestas estratégicas exigidas por la incertidumbre.

Las empresas tienen el desafío superior de compatibilizar el lenguaje para poder convivir y sostener un ámbito relacional adecuado entre las personas y los grupos de personas que la componen. Adoptar lenguajes inadecuados para abordar decisiones no solo lleva al error, sino que son generadoras del conflicto organizacional.

## ENTENDER NOS

Las organizaciones son sistemas de decisiones que “conversan” unas con las otras atravesando niveles y áreas funcionales, afectando el todo por sobre las partes.

Decidir es un arte cuya característica sistémica implica explorar ideas en busca de la acción, identificando e integrando situaciones conocidas, e inventando las que nos falten para decidir. Cuanto menos situaciones, datos e información, mayor será la necesidad de inventar, y viceversa.

La decisión estratégica, en el máximo nivel de incertidumbre, exige un lenguaje borroso, nominal, flojo, sin estructura, capaz de afrontar la ambigüedad con diversidad. Es el lenguaje político. Es el que proviene de los valores.

En el otro extremo, la decisión operativa exige un algoritmo, propio de un lenguaje formal, sostenido por el cálculo y la ciencia.

La decisión en el ámbito de la gestión adopta el papel de nexo y requiere un lenguaje que permita traducir las ideas en acción, un lenguaje natural sostenido en la experiencia y el conocimiento, con una sintaxis mínima que acepte el caos y que pueda darle cierta estructura para la acción.

Desde esa perspectiva, debemos buscar el elemento integrador que permita a Andrés, afrontar el conflicto competitivo, al Gerente General, resolver el ámbito de los problemas, a Roxana y Julio, trabajar sobre las acciones operacionales

La clave es encontrar un espacio común en el que puedan dialogar y decidir sin “intoxicarse”. Ese espacio es el poder integrador del lenguaje.





# DECISIONES EN LA NIEBLA

Quienes habitan la cima de las organizaciones, quienes conducen y dirigen grupos, viven expuestos a dar una explicación de sus actos más allá de su poder y su propiedad sobre lo que deciden. Frente a la búsqueda de un porqué de parte de sus interlocutores, la respuesta en este ámbito generalmente es: “Son decisiones...”, casi encogiendo los hombros, justificando así, que su voluntad es a veces más que la razón, que la subjetividad es la objetividad...

Cuando intentamos explicar estas situaciones en cursos de postgrado sobre negocios, los participantes manifiestan confusión por no entender el porqué de ciertas decisiones, para luego pasar a un nivel de enfrentamiento intentando justificar que toda decisión debe tener una comprobación previa que la habilite, un dato, un cálculo que le dé sentido.

Desde la economía, se plantea que vivimos un juego en el que los incentivos de los jugadores interactúan de formas complejas y que llevan a resultados sorprendentes. De allí la aplicación de la teoría de los juegos para entender mapas de conflicto y lo que se da en llamar “equilibrio estratégico”. Se dice que los participantes de un juego están en equilibrio cuando su juego es óptimo mutuamente, cuando las acciones y planes de cada jugador son racionales en el entorno estratégico dado, es decir, cuando uno tiene conocimiento de las acciones y planes de los otros. Pero sabemos que esto no es así.

Pero cuando en medio del enfrentamiento intelectual planteamos la falta de certeza frente a situaciones desconocidas, sumado a la falta de capacidad para medir lo que no podemos predecir, el enfrentamiento se reduce a una conversación que permite replantear el enfoque y llevarlo a un nivel más elevado.

¿Por qué más elevado? Porque el reino de los supuestos exige otro nivel en la alianza emoción-pensar. En una descripción casi omnipotente de los alcances de la física, Stephen Hawking plantea que, como toda ley natural, podemos entender el funcionamiento del cerebro e interrelacionar sus millones y millones de partículas para

*La intuición sin razonamiento es ciega, pero las ideas sin intuición están vacías.*

FRANCISCO VARELA





conocer con anticipación la acción de un individuo, pero que dicho análisis llevaría miles de años. Como él mismo plantea, no podemos esperar miles de años para saber si alguien nos dará o no un golpe, por lo tanto utilizamos supuestos.

Lo mismo cuando afrontamos un mercado desconocido, un lanzamiento de un producto inédito o cuando nos sentamos a una mesa de juego con un alto contenido especulativo.

¿Qué hacer cuando no hay conocimiento disponible, ni historia, ni cálculo alguno que nos garantice un resultado?

Es el momento de decidir en la niebla...

## NOSOTROS, LOS OTROS Y EL CONFLICTO

Los significados diferentes, que surgen de atribuir valores diferentes al mismo mundo, generan conflicto. Entonces, veremos diferentes conflictos en la misma situación según los valores que le atribuyamos. Nosotros y los otros, no pensamos ni actuamos igual en situaciones similares, ni siquiera consideramos que esas situaciones sean similares.

Esto nos exige construir una teoría que debería ayudarnos a dar sentido y a explicar las situaciones de conflicto que se presentan entre actores (nosotros y los otros) con distintas visiones frente a un interés común en un determinado espacio.

En este sentido, y siguiendo a Von Clausewitz, podemos diseñar un modelo posible en el que consideraremos tres elementos: teatro, actores y estructura.

El teatro es el contexto que influye decididamente en la situación, y que cada actor percibe y se ve afectado en función de su propia estructura. No percibimos ni nos afecta el contexto a todos por igual. No compartimos el mismo teatro de situación.

En el teatro están los intereses en juego, aquellos que nos ayudan a diseñar y a plantear la situación. No siempre los intereses consisten en ganar mercado y en ser rentables; tampoco en ser el de mayor participación ni el de mayor volumen de ventas. Pensar que todos tienen el mismo interés nos puede llevar a diseñar un modelo equivocado y, por ende, tomar decisiones erróneas en términos de maniobras, compromiso y asignación de recursos.

Los actores son los participantes, aquellos que dan origen al conflicto con sus decisiones y acciones y que demuestran intereses encontrados. La incertidumbre, entonces, la generan los actos inesperados de los actores que constituyen la estructura del conflicto.

## SABEMOS QUE NO SABEMOS

Cuando el conocimiento para resolver una situación es casi nulo, como en el caso de los valores interpersonales o variables de contexto no controlables, las alternativas de decisión pasan por la prueba y el error. Son situaciones de conflicto de intereses que exigen negociación, liderazgo, especulación.

Cuando contamos con una estructura de experiencia que nos permite encontrar soluciones a diferentes situaciones vividas, pero que no nos ayudan en un cien por ciento a resolver situaciones nuevas, estamos frente a decisiones programables. Tenemos información "vieja"





para resolver problemas nuevos y, en ese caso, aparece la necesidad de recrear nuevas alternativas. Es el caso del diseño, la innovación, la investigación y el desarrollo.

Cuando la estructura de información es cerrada y formal, como la ciencia, solo podemos explorar soluciones siguiendo relaciones preestablecidas. No se requiere creatividad porque las alternativas vienen del nivel de decisión precedente. Entonces, este nivel es casi el de una instrucción. Es el de las decisiones programadas. (Elección, sistemas de control, procedimientos operativos).

Cuanto más conocimiento, más programación; a mayor ignorancia, mayor conflicto. El tema es que muchas empresas, por falta de conocimiento, transforman problemas en conflicto.

Otras, demasiado estructuradas, tratan de resolver conflictos superiores con decisiones programadas, con la consecuencia de no poder resolver situaciones nuevas con programas antiguos.

¿Qué nos lleva a esta forma cotidiana de actuar? Indudablemente la incertidumbre. Como en todas las relaciones humanas, la intuición supera a la programación. Y eso es la esencia de la estrategia. En la niebla, está la decisión estratégica como salida. Si no sabemos, suponemos.

Allí parten las dos decisiones centrales: el rumbo y cómo queremos que nos vean. Todas las demás dependen de ellas...





# MENTALIDAD ESTRATÉGICA

*Se alcanza el éxito por medio de un equilibrio entre capacidades analíticas, creativas y prácticas. Las capacidades analíticas se utilizan para analizar, evaluar, juzgar, comparar y contrastar. Las capacidades creativas sirven para crear, inventar, descubrir, explorar y suponer. Las capacidades prácticas sirven para aplicar, utilizar e implementar.*

ROBERT STERNBERG  
*Models of Intelligence*

En los últimos años, con la fiebre de la “ejecución” y del énfasis en el “cómo hacer”, la confusión fue cada vez mayor. Los ejecutivos y gerentes doblaron el esfuerzo por hacer, antes que pensar, y pusieron el énfasis en procesos estructurados para “programar y controlar”, haciéndose eco de los principios de administración.

En este escenario, las mejoras se confunden con la innovación, y el planeamiento con la estrategia. La obsesión cuantitativa y el cortoplacismo financiero no dejaron paso a la ruptura, sino solo permitieron optimizar negocios ya existentes a efectos de sacarles mayor provecho, sin pensar que los negocios existentes, especialmente en esta parte del mundo, corresponden a la era agraria, cuando estamos viviendo la era molecular y digital.

La compra de empresas reemplaza al desarrollo de ideas y los nuevos negocios son emprendimientos menores. La incertidumbre se afronta desde la experiencia y desde lo conocido, en lugar de romper con la ambigüedad a partir de la diversidad.

## ¿UNA MENTE BRILLANTE?

La estrategia es la imaginación y la pasión puestas en acción, más allá de la inteligencia que supone una mente “brillante” tal como la conocemos.

Tener mentalidad estratégica implica sentir y pensar en términos que permitan recrear los sueños que originan las situaciones, evaluar la arquitectura de los negocios a partir del replanteo constante del rumbo y transformar la manera de ver el mundo a partir de una profunda revisión del sistema de valores en el que nos venimos desempeñando.

Las empresas parten de un sueño, de una visión integradora de la oportunidad y del deseo de proyectar un futuro posible. Sin deseo, sin pasión, no hay posibilidad de explotar la oportunidad al máximo.





Ese fervor debe ser equilibrado. Esto exige un nuevo modo de pensar originado en la oportunidad y no en el producto existente. Las oportunidades no están en la fábrica, están en la mente. Es allí donde existen las carencias, los deseos y, en definitiva, la demanda para solucionar y satisfacer las necesidades.

Este cambio de perspectiva puede ser conflictivo cuando el énfasis en el producto se transforma en obsesión, y cuando el replanteo para invertir en nuevos desarrollos se frena por el miedo escénico a enfrentar un desafío incierto, como es el de todo nuevo negocio.

Y es en este punto donde la cultura se puede transformar en un obstáculo o en un impulsor. Por eso la estrategia depende de los valores, es una cuestión de valores y no de cálculos.

Y en los países, sucede lo mismo. Cuando los políticos hablan de administración, se olvidan de la política y se transforman en esclavos de la operatoria, haciendo promesas u ofertas de fin de temporada, haciendo creer que solo con crecimiento y con ajustes eficientes se alcanza el desarrollo deseable.

Sin la esencia nos transformamos en simples técnicos y operadores. La clave es el porqué, cuál es la razón. Ese es el núcleo de una mentalidad estratégica.

Tomemos como ejemplo la medicina y el saber cardiovascular. Hacer un monitoreo y contar con un monitor para reconocer el funcionamiento del corazón no es suficiente si no tenemos una teoría integral sobre el papel del funcionamiento cardiovascular. No sirve el método ni la herramienta si no hay teoría.

En el concepto de mentalidad estratégica sucede lo mismo. Podemos tener la técnica, el método y el cómo hacer, pero si no tenemos la teoría y el porqué, estamos a la deriva.

La estrategia no es simple, como la vida no es simple. Se requiere coraje y equilibrio para sobrellevarla.

## UN ACTO DE REBELDÍA

¿Cómo vivir dentro del sistema pensando diferente de los parámetros conocidos en él? Obviamente, cambiándolo y recreando uno nuevo. Quienes tienen mentalidad estratégica son rebeldes con causa: transforman su sistema en otro a partir de pensar desde una contracorriente, de hacer énfasis en los costados más que en un camino profundo.

Porque pensar a lo ancho es diversidad, frente a la visión túnel, profunda y lineal, que nos provoca una trampa mental.

Quien piensa y siente estratégicamente hace permanentemente analogías y jamás va a pronunciar esta frase: "... en nuestro sector, todos lo hacen así...".

¿Qué implica vivir de analogías? Es observar comportamientos en otros ámbitos para aplicarlos en el propio.

En el sector de la salud, el Instituto Cardiovascular de Buenos Aires (ICBA) es un icono en su especialidad. Pero más allá de las bases de la ciencia y la práctica de la medicina cardiovascular, entendió claramente cómo diferenciarse de sus competidores y sustitutos, sin mirar espejos, en el sector de la salud.





¿Qué marcas compatibilizan alta tecnología, prestigio, investigación y referencia social o status? El ICBA plantea su posicionamiento a partir de entender a Volvo o a Apple, pero sin intención de copiar, sino para entender que hay otras realidades aplicables al sector.

Porque, buscar analogías no es copiar, sino entender desde otro lugar. Puma no logró su reposicionamiento desde el sector del deporte, sino observando la tendencia de la moda urbana.

Mirar a los costados para cambiar los parámetros de la industria, porque la nueva competencia exige nuevos espacios, más allá que buscar más participación en el que se está, que, seguramente, promete una guerra desangrante.

## UN ACTO DE REFLEXIÓN

La madurez de la dirección está en la posibilidad de cambiar y volver a cambiar, algo que demuestra el potencial de pensar estratégicamente. La mente es la fábrica de sensaciones, sentimientos y pensamientos, y la mentalidad será estratégica en la medida de que el producto de sentir y pensar resuelva un rumbo posible en la incertidumbre, decida sobre variables no controlables, diseñe el mundo desde su perspectiva. Es un tema de tiempo y evolución, y es sinónimo de intuición y de voluntad. Difícil de explicar por parte de quien posee tal don.

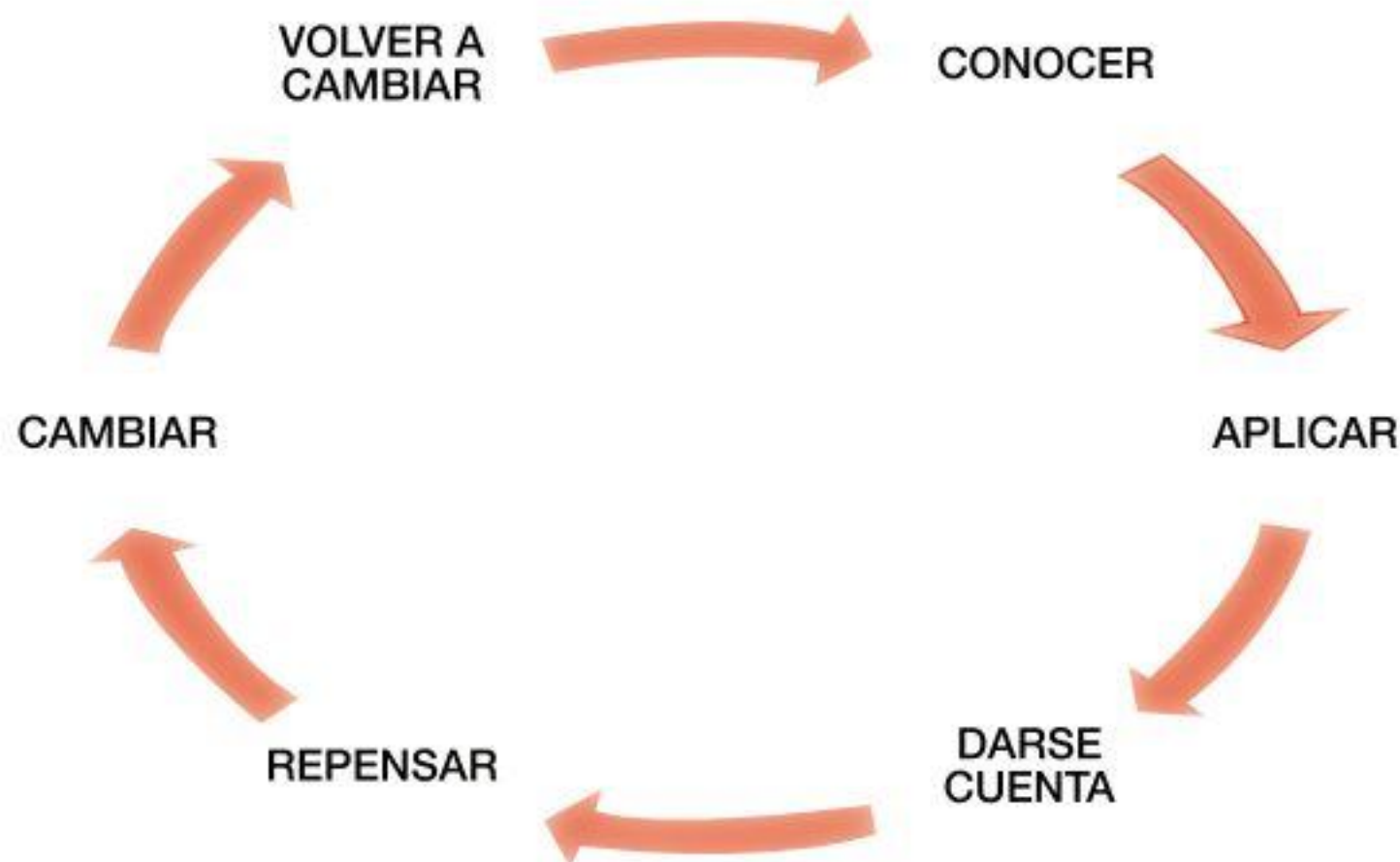
Pero, inconscientemente, aquel que tiene la potencialidad de ver más allá, de aprender más rápido, de aplicar en tiempo y forma, lleva adelante un proceso iterativo y progresivo:

- Conocer la situación a partir de la percepción de movimientos de las variables involucradas.
- Aplicar conocimiento y experiencia para actuar en tal situación, aun modificándola.
- Darse cuenta del resultado obtenido a partir de la capacidad de autocrítica.
- Repensar el suceso y hacer los ajustes para modificar u optimizar el resultado.
- Cambiar basándose en los ajustes aplicados.
- Pensar en volver a cambiar, dado que se modificarán las variables que constituyen la situación.

Estas etapas conforman un proceso circular, interminable, el de verdadero aprendizaje en busca del equilibrio. Porque la evolución no es un acto lineal, siempre será recursivo.







La capacidad de reflexionar, por sobre el simple operar, y la posibilidad de contar con conocimientos nos permiten identificar cuatro estereotipos de empresas:

Las empresas abiertas, que reflexionan y aprenden rápido debido a su capacidad de llevar ideas a la acción y de volver a las ideas sin parálisis. Son las que entienden y recrean nuevos juegos competitivos en nuevos sectores creados por ellas mismas.

Las empresas en estado de supervivencia, que reflexionan pero no aprenden por trabas culturales. Entienden lo que sucede, pero la voluntad no da espacio a la necesaria provocación.

Las empresas cerradas incorporan conocimiento, actúan, pero carecen de reflexión y, por ende, pueden continuar durante largos plazos por rumbos equivocados sin ajustar los caminos.

Las empresas resignadas son solo sobrevivientes, actúan por inercia, siguen a la manada y carecen de incorporación de conocimientos. Son aquellas que no se dan cuenta.

Las empresas abiertas son las protagonistas, las supervivientes que encuentran espacios y son críticas, las cerradas solo se aferran a su realidad, las resignadas sobreviven.

## SÍNTESIS

La estrategia es disrupción. Es un acto de provocación para resolver y crear situaciones borrosas. Es impredecible, como todo acto político en el más alto nivel de razonamiento.

Si la decisión está directamente relacionada con la manera en que vemos nuestro mundo, si somos un sistema cerrado, si los valores nos guían, todo se traduce en una lucha por imponer situaciones a partir de un replanteo de valores (anticipación) o lograr la compatibilización con los valores esperados por la sociedad (adaptación). Todo desde una lógica borrosa donde los algoritmos ayudan a definir qué se decidió, pero difícilmente el porqué.





# UNA LUZ PARA EL CAMINO

*La puerta es la que elige, no el hombre.*

JORGE LUIS BORGES

La idiosincrasia del empresario “medio” es la de ser seguidor. Escucha discursos de ministros de economía, lee los diarios para entender tendencias. Pero, ¿qué garantiza que su negocio siga esas tendencias? Si los eventos tienen que ver con el ojo del espectador, ¿por qué no definir un rumbo más allá de las tendencias? En otras palabras, hasta podemos crear tendencias a partir de delinear un rumbo propio.

Trabajar sobre un rumbo posible implica entender tres acciones clave:

Operar en tiempo, para recordar los compromisos del pasado, la intuición necesaria en el presente y los sueños futuros.

Buscar significados en todos los ámbitos, ser ávido de respuestas.

Tener alma, la suficiente irracionalidad, esa que no es imitable para definir un rumbo basado en una ventaja sostenible y única.

## HACIA EL INFINITO Y MÁS ALLÁ...

Tener un propósito estratégico, implica una visión sobre el futuro. Un propósito estratégico es un verdadero sueño que debe tener tal consistencia que permita orientar, descubrir y cohesionar.

El sentido de la orientación debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué empresa queremos ser? ¿Adónde queremos llegar?

Generalmente, las quejas de los mandos medios tienen que ver con la insatisfacción por la falta de dirección y orientación.

Muchas empresas grandes, por no transmitir su grandeza ni orientar a sus colaboradores hacia ese valor, pierden competitividad.

Tan clave es el sentido de la orientación, que permite encarrilar la creatividad sin frenarla. En otras palabras, contar con un sueño claro garantiza coherencia.





El sentido del descubrimiento tiene su esencia en la estrategia, y esta tiene que ver con el descubrimiento, con la exploración, con el ensayo y el error.

Esto implica mostrar diferentes rutas para que los colaboradores puedan explotar más diferencias competitivas.

El sentido de un destino común es la clave para saber por qué los colaboradores crean, compiten, buscan diferencias.

El sueño tiene que ver con el corazón, y por ese lado pasa la emoción de pertenecer a un futuro mejor.

El reto de la estrategia es exigir a la Alta Dirección que exponga una aspiración tan elevada que abra una brecha abismal entre la ambición y los recursos.

Muchos directivos están preocupados por el perfecto encaje entre recursos y aspiraciones, pero ese encaje no debe ser tan perfecto que anule el vuelo.

Los recursos deben alinearse, pero la esencia es mantener la ilusión.

La clave es el rumbo.

¿Por qué definir el rumbo tiene que ver con construir un futuro? ¿Por qué ponemos un plazo a ese rumbo elegido y si hablamos de estrategia planteamos el largo plazo? Preguntas habituales entre los que mantienen paradigmas de otro management...

El rumbo no es el futuro sino una guía para un futuro que no es el largo plazo. El corto y el largo plazo no tienen la línea divisoria de cinco años, típica de los plazos de planes de negocios. El rumbo no tiene plazos, sino logros.

El corto y el largo plazo están entrelazados. Las oportunidades no tienen plazo, están ahí para que las tomen las empresas que mejor viajen al futuro.

La necesidad de definir un rumbo se ve reflejada en la diferencia entre la competencia presente y la competencia futura. En un mercado conocido, las reglas están establecidas y, de algún modo, son el *input* que permite seguirlas o cambiarlas. Pero sin embargo, en áreas nuevas de oportunidad, las reglas aún están por ser escritas, lo que complica el proceso de la toma de decisiones.

Eso exige plantear la misión como resolución de la brecha entre el hoy y el mañana.

Si, la misión resuelve la incertidumbre y, por ende, define el rumbo, es el punto de partida, es la referencia sobre la cual tomamos todas las decisiones posteriores, es el *input* indispensable para el proceso de planeamiento.

La misión es la "arquitectura" del negocio. No es un discurso de buena voluntad, eso lo dejamos para los principios de la empresa, la misión es "qué hacer" hoy y mañana.

A partir de plantear la misión, decidimos sobre objetivos, sobre la ampliación de plantas, sobre qué comprar o producir, sobre qué recursos comprometer y luego asignar.

El rumbo es el núcleo del complejo decisional de las empresas. La misión resuelve el rumbo, por eso definir la misión es la esencia de la estrategia.

Por eso, cuando definimos la misión, suponemos que todo está hecho, pero debemos completar la definición tradicional con un esfuerzo adicional.





¿Cómo es la misión futura? Es responder cuatro cuestiones:

- ¿A qué necesidades servimos hoy y a cuáles serviremos en el futuro?
- ¿Cuál es el mercado objetivo hoy y cuál será el mercado futuro?
- ¿En qué área geográfica se desempeña la empresa hoy y cuál será el ámbito futuro?
- ¿Qué competencias debemos tener hoy y cuáles deberán ser las competencias futuras por construir?

## PASIÓN

La estrategia no se compra, ni se pide prestada, ni es la recomendación de un gurú. Es un acto tan personal como pasional, como lo es decidir un rumbo.

La estrategia es una sensación de querer y poder, de sentir que es de uno mismo más allá del valor posible del negocio, ya que el valor es lo que a alguien le alcanza. Por eso, es un ámbito de caos y de orden si hablamos de estrategia en sentido de planteo de un rumbo novedoso y “rupturista”. Es que, la ruptura de reglas es la regla de cambio permanente.

La pasión por transformar nos conduce a una estrategia innovadora, y eso se refleja en vivir en una posición de crítico positivo permanente. No a la destrucción, pero sí subvertir para que la decisión estratégica proponga novedad.

Esto implica pensar a lo “ancho” en lugar de pensar a lo “largo”.

Abrir, en lugar de encerrarse en un túnel.

Potenciar la revolución y el caos positivo, más allá de hacer hincapié en la planificación.

Tal como plantea Hamel, la planificación tiene que ver con la programación, mientras que la estrategia tiene que ver con el descubrimiento. La planificación es para tecnócratas, la estrategia para soñadores.

Por eso la formulación de la estrategia deberá ser democrática. Un permiso de caos generalizado para repensar cada una de las decisiones, de las acciones, de los procesos y de las ideas. Algo de todos, aunque no todos puedan hacerlo.

Porque la mentalidad estratégica implica vivir en un cuestionamiento inteligente acerca de los sucesos externos e internos que impactan en el rumbo decidido.

Y en este punto aparece el miedo y quienes diseñan el sistema basado en la teoría del miedo, que hace que los verdaderos visionarios con pasión, sientan miedo a tener miedo.

Mentalidad estratégica es sentir, es rebelarse, es reflexionar, es un estado de pasión. Fácil de explicar, difícil de enseñar y aprender. Por eso es una capacidad...





# SER O NO SER

La misión es una decisión estratégica porque afronta la incertidumbre acerca de la posibilidad de alcanzar los logros esperados cuando se define el rumbo.

Pero hay otra decisión estratégica que no solo adopta esa característica, por la incertidumbre que la envuelve, sino por su nivel de relevancia.

Es la decisión de posicionamiento. Y no estamos hablando de “marketing”, sino de la más alta política de negocios.

Posicionar implica encontrar un valor esperado por la demanda e intentar apoderarse de él. De esa forma, estaremos significando algo para alguien, de lo contrario, seremos uno más. Y como dice un querido maestro y amigo, ser uno más es ser uno menos.

Nos resistimos a pensar que sin significado no somos nada, pero es cierto. Buscamos un lugar en el mundo y para ello necesitamos ser reconocidos y valorados. Así como lo buscamos los seres humanos, también las empresas y sus marcas intentan encontrar el protagonismo necesario que les permita ser...

## HACIENDO FOCO

Si consideramos que vivimos en una parte del mundo en el que los recursos naturales básicos promueven que el enfoque económico supere los enfoques de ingeniería y, mucho más, el enfoque simbólico, estamos ante una miopía estratégica.

La confortabilidad de aplicar las bases de modelos que intentan dar una estructura de certeza a lo que es ambiguo, como la estrategia, guía a los empresarios a tomar decisiones lineales y nunca complementarias.

Durante años, el enfoque económico se ha adueñado de la concepción estratégica de las empresas. Evaluar los mercados por volumen, las barreras de escala, la presión por la productividad y la diferenciación por costos han sido una constante en la que se apoyó el crecimiento, pero no la competitividad en toda su dimensión. Ya no vivimos en la era agraria o en la era preindustrial en el que los recursos y las actividades de conversión eran determinantes.

Hoy, la era digital y molecular sumada a la cada vez mayor comoditización en la tecnología, exigen agregar, a ese enfoque económico, el enfoque de ingeniería y el enfoque simbólico.

El enfoque de ingeniería exige la capacidad de interpretar las barreras tecnológicas, las decisiones sobre inversión en investigación y desarrollo, y la innovación como elemento clave para buscar diferencias competitivas. Pero esto aún no es suficiente.





En la competencia de las grandes “ligas”, todo se iguala; aun la tecnología, que se supone más avanzada, queda neutralizada en plazos cortos. Es entonces imprescindible contar con el enfoque simbólico, aquel que exige entender variables psicológicas de consumo, de comunicación y de posicionamiento.

Casualmente, este último enfoque es el más resistido o, al menos, al que menos atención le presta la alta dirección de las empresas.

## CUESTIÓN DE IMAGEN

Vivimos un mundo simbólico.

Ya desde épocas bastante lejanas a la actual, los pensadores se ocuparon de hacernos saber de la existencia de “fuerzas psicológicas” que escapaban a la objetividad y a la realidad en la forma de pensar y de ver las cosas.

Esto tiene que ver directamente con la vida de relación de las personas, con la relación de las personas con objetos, con el negocio.

Negocios que, desde una perspectiva simbólica, tienen como núcleo el consumo, que no es otra cosa que una interrelación de personas y objetos que se pone de manifiesto a través de los discursos de la oferta y la demanda.

Una demanda, que “demanda” sus ausencias y carencias, y una oferta que debe darle significado a sus objetos (productos) hacen del marketing una capacidad que debe articular fuerzas y disciplinas de notable influencia en la interfase humana.

Ahora bien, esto exige ajustar al máximo el vínculo entre las habilidades propias, que son potencialmente ventajas en la disposición y manejo de recursos, con aquellas ventajas que son producto del significado.

Wal Mart, para significar economía, requiere habilidades relacionadas con la estructura de costos y con la información *on line* que une la demanda con el proveedor. El consumidor solo percibe el significado, pero detrás hay ventajas sostenibles en las capacidades centrales para competir.

Si bien el posicionamiento es la ventaja diferencial, es la resultante de un proceso interno de cómo convertir recursos en habilidades clave, para luego pasar a la construcción de la promesa simbólica.

## PRIMERO LO PRIMERO

La bibliografía tradicional en *marketing management* intenta facilitar la explicación de procesos estratégicos llevando los mismos a un plano táctico, planteando modelos y herramientas secuenciales que ayudan a poner en marcha una metodología. No está mal para el común de los administradores, pero no alcanza para la Dirección.

Hemos estudiado que, frente a las expectativas manifestadas por los consumidores, debemos segmentar los mercados y, a partir de allí, definir un posicionamiento posible.





¿Así piensa el que está en la cima de la organización? ¿Así piensa un emprendedor? Claro que no. Respetando la teoría, el lenguaje de la dirección es sistémico y no secuencial, propio de un estilo abierto y flojo para entender “a lo ancho”.

“Vamos a entrar en el negocio de la nutrición a partir de los cereales y sus derivados. Esto nos permitirá trabajar en el segmento ‘mamá’, en el de ‘vida sana’ y en ‘salud inteligente’”. Este discurso del CEO de una empresa de alimentación describe el pensamiento del número uno.

Definió el posicionamiento intentando adueñarse del valor nutrición, lo respaldó con el producto cereal y derivados y decidió los segmentos posibles como la mamá, la vida sana y la salud inteligente. Es decir, configuró el negocio. Todo a la vez.

Posicionamiento es la decisión estratégica de adueñarse de un valor que está presente en la sociedad, de manera manifiesta o no. Es un valor esperado por la demanda.

Si entendemos el marketing como esencia de los negocios, lo entendemos como un proceso de comunicación en el que construimos un significante para que tenga significado.

Esto nos hace pensar en que la Dirección debe saber de significados para después construir el satisfactor.

Entender de significados es la llave para proponer un posicionamiento.

Ese proceso exige exploración. Y eso implica identificar espacios en ese valor esperado por la demanda y, desde allí, el proceso de segmentación.

De más está decir que los segmentos no son personas, sino los actos de las personas movilizados por sus valores y creencias, que se manifiestan en necesidades, deseos, carencias, de allí el concepto de “mamá”, “vida sana” o “nutrición inteligente”.

Esto nos permite afirmar que, en la vida “cotidiana” de las empresas, la Dirección decide el proceso de segmentación y el posicionamiento en forma simultánea.

La decisión de posicionamiento es lo primero, a partir del cual construimos un satisfactor de la demanda en términos de diseño, difusión, disposición y diálogo.

Diseño de producto, difusión a partir de un plan de comunicación apoyado por el diálogo permanente con los mercados, en esta era de redes sociales, y disposición para que el satisfactor (producto o servicio) esté al alcance del mercado objetivo.

No es complicado el proceso, sí es necesario contar con imaginación, innovación y percepción. Y emocionarse con las emociones... Para significar algo único para alguien...





# TOMAR POSICIÓN

Finalmente, decidir es la voluntad manifiesta de elegir un camino. En el ámbito administrativo y en el operativo, este camino tiene soporte, pero en el de la dirección, el camino se transforma en el soporte para resolver el conflicto que plantea la falta de certeza.

En este marco, debemos caer rendidos ante la intuición. Vivimos a partir de nuestros valores y de nuestras emociones. Nada menos académico, pero nada más exacto para definir la capacidad de decidir como punto de partida para crear valor.

La lógica borrosa, los modelos mentales, las ventanas abiertas al contexto son fundamentales a la hora de decidir. Son los factores que desigualan, que marcan la diferencia y los que habilitan a los que hacen para que tengan un rumbo posible.



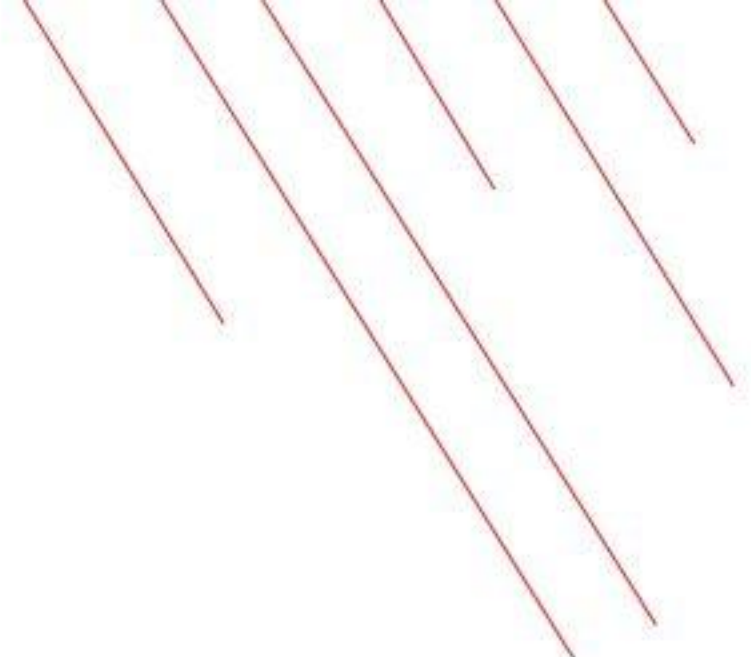


# PARTE IV

ALINEAR







No es posible dirigir sin coordinar el esfuerzo. Esto implica que la Dirección tiene como función determinante la construcción de puentes que permitan darle sentido al rumbo elegido a partir de alinear la cultura, la organización, los recursos, los procesos, las ideas.

Esos puentes son los que ayudarán a alcanzar la cohesión y el acople necesario para integrar los diferentes lenguajes que conviven en la organización, los enfoques, la interacción vertical y horizontal, es decir, entre diferentes niveles y áreas funcionales.

Muchas veces se habla de la analogía entre la Dirección y el director de orquesta. Sería maravilloso que todos los músicos leyera la misma partitura, que fueran obedientes y que el público estuviera predispuesto, cómodamente instalado, en silencio y que, al final, premie la obra con aplausos.

Pero en el mundo en que vivimos, la obra no es tan perfecta. Ni empleados obedientes, ni partituras aprehendidas y ni pensar en un público fiel y consecuente. Pero aun en este marco, será determinante el papel de la Dirección para generar los espacios comunes en los que puedan convivir estilos diversos. Porque la riqueza, en este mundo, está en la diversidad.

La cohesión, la convivencia pensando en el todo, la capacidad de anticiparse y adaptarse a partir de visiones comunes, el alineamiento flexible para que la estructura no se transforme en una cárcel.

Sin coartar la potencial capacidad innovadora, la capacidad de alinear es aquella que permite que las decisiones se transformen en acción y que, en definitiva, las cosas que deban suceder, sucedan.

