

TITULO: Hacia una nueva concepción de las organizaciones, de la gestión humana y de la educación

AUTOR: Dr. Ricardo Matamala

E-MAIL: rimatama@latino.net.co

Somos afortunados de vivir en esta época de grandes cambios y transformaciones. Esto a la vez, nos implica la gran responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

El punto de partida básico, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los clientes, será lo único que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados.

Con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general. Solo en la medida de que las empresas hablen de cultura de cambio y que mantengan un espíritu renovador podrán prepararse para una labor más ardua y competitiva ocasionada por la evaluación de los mercados y de la competencia. En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La típica Organización se construye de arriba hacia abajo siguiendo un rígido patrón de delegación de poderes y tareas hasta llegar a la atomización de la actividad humana. El control irrestricto de todas las conductas es el principio subyacente que la inspira. La dependencia y la obediencia la mantiene unida. La estratificación y el estatus simbolizan la autoridad y la territorialidad e individualismo dan el sentido de pertenencia. Es una estructura compleja diseñada para complacer las necesidades de los jefes. Las organizaciones hipocondríacas, complejas, orientadas al producto y con fronteras cerradas, deberán convertirse en sistemas abiertos e interdependientes, en organizaciones orientadas al mercado, cuyos líderes comprendan que para ganarse un espacio en la sociedad y sobrevivir, hay que cumplir con los propósitos de los miembros de ésta.

Para esto la calidad no es suficiente. Podemos entenderla como un valor social, casi ético. Como una responsabilidad de la organización de brindarle a sus clientes productos y servicios excelentes y de óptima calidad en relación con el precio que pagan por obtenerlos. La calidad puede verse entonces como un atributo, que si no se tiene no es posible pensar en permanecer en el mercado, pero que si se logra, no necesariamente garantiza el éxito.

La situación no es tan simple. EL conflicto está enquistado en las organizaciones mismas y no en las personas, puesto que existe una diferencia entre lo que estas últimas son y lo que hacen. La tecnología, el software y los "modelos gerenciales", entre otras cosas, han creado una especie de saturación en que las personas sobran o son vistas como un simple recurso más. Se olvida que el concepto de eficacia (hacer lo que se tiene que hacer), hay que llevarlo al trabajo humano para obtener buenos resultados.

A continuación presento mi punto de vista del comportamiento organizacional, utilizando como marco de referencia su estructura.

EL PROCESO DE DIRECCION

El proceso de dirección está perdido en el manejo de las complejidades externas e internas. Lo urgente prima sobre lo importante y la presión ocasionada por no saber abordar el cambio, limita la posibilidad de ejercer una verdadera labor de liderazgo.

El gerente tradicional que planea (fija objetivos y pasos a seguir, define y asigna recursos y elabora presupuestos), que organiza (delega a través de la estructura, forma equipos y ejecuta tareas) y que controla (revisa reportes,

hace reuniones y soluciona problemas), no es el apropiado para producir el cambio.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización.

No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

La alta gerencia se percibe a sí misma como el cerebro de la organización, olvidándose que la organización es un cerebro, utiliza a las persona, para satisfacer sus propósitos y se convierten en personas obsesivas por el control y los resultados. Adicionalmente, caen en forcejeos territoriales entre sí y terminan preocupándose por maximizar su propio bienestar.

Los gerentes, abrumados por el peso de toda la Compañía sobre sus hombros, multiplican su accionar y su ingenio en la búsqueda de soluciones a los problemas que gravitan permanentemente sobre su Organización. Asumen rol principalísimo en el quehacer de la empresa y en medio de la incertidumbre y de la creciente dificultad del futuro, concentran en pocas manos las responsabilidades claves. Los hombres en el comando están tan ocupados que el proceso dirección se trunca.

Los miembros de la Compañía piden liderazgo y es responsabilidad de la Gerencia proveerlo. De ahí la redefinición del rol de dirección y la necesidad urgente de rescatar las habilidades de liderazgo que por su poco uso en el mundo empresarial se fueron perdiendo y olvidando por lo cual ha habido que recurrir a novedosos enfoques de entrenamiento para revivirlas.

El líder empresarial, por el contrario, debe fijar visión, valores, directrices y criterios, con el concurso de la gente, para que sean las personas y los equipos quienes desarrollen sus propios planes y tomen el control de sus destinos. El líder debe comunicar ampliamente la información necesaria, capacitar y apoyar a su gente, para que se movilicen en pos del logro, eliminando todas las interferencias y creando espacios para la auto-motivación.

Finalmente, debe garantizar que las cosas sucedan y hacer un permanente seguimiento de los procesos, sin dejar de reconocer la importancia de la flexibilidad para alcanzar los resultados.

El líder empresarial tiene que influir en sus colaboradores para que utilicen al máximo su potencial y energía en beneficio propio y de la organización. Se trata de "sintonizar" las mentes de las personas hacia una visión y unos propósitos comunes y no basar el esquema en la simple obediencia.

De otra parte, debe saber manejar el caos y la incertidumbre para que la organización sobreviva. Será necesario que aprenda de las crisis y de los errores para avanzar, dado que los procesos de cambio no son lineales sino cíclicos.

Debe también ser intuitivo e inspirador, pues tendrá que estar preparado para asumir riesgos y desafiar permanentemente sus suposiciones y las de su gente. El sentido común y la sencillez son fundamentales para afrontar los retos del futuro.

Finalmente, vale la pena resaltar que la alta gerencia es la responsable del proceso de dirección y que como timoneles del barco, deberán conocer a cabalidad las condiciones de navegación, su tripulación, su barco y, por supuesto, la situación de los demás barcos que navegan en su entorno.

EL PROCESO DE FACILITACION

La gerencia media está perdida en el proceso de control. Las innumerables áreas en que se "dividen" las organizaciones tradicionales y el alto número de niveles producto del esquema de delegación y control, producen una fracturación entre la alta gerencia y los colaboradores, haciendo que la gerencia media tenga que mediar entre los dos "bandos". A esto típicamente se le ha llamado la situación del "sandwich".

La gerencia media, que debe facilitar el proceso de dirección a la alta gerencia y de logro a los colaboradores, se siente incapaz y sin el apoyo de los unos y de los otros. Adicionalmente, suelen estar aislados entre ellos por el nivel de especialización de sus funciones, por lo que deben asumir casi que individualmente las presiones e inconveniencias del sistema.

En las organizaciones planas del futuro, estructuradas por procesos definidos a partir de las necesidades de los clientes y consumidores, la gerencia media se verá abocada a redefinir su rol o desaparecer. Hoy ya se presentan casos de empresas de tres niveles, donde un "supervisor" puede tener hasta doscientas personas a su cargo.

Cuando las organizaciones evolucionen hacia los equipos autodirigidos (también llamados semi-autónomos), donde estos serán responsables por la organización y planeación de su trabajo, por la calidad y la productividad de su labor, por el manejo de los insumos, por el propio resultado, e incluso, por funciones como la elaboración y control del presupuesto, la selección de sus nuevos miembros, el manejo de los activos, la disciplina, los honorarios y la relación con los proveedores internos y externos, la gerencia media podrá cumplir efectivamente con su rol de facilitador.

Al ser cada persona y cada equipo responsable por su propio desempeño y auto-controlarse, no habrá cabida para el rol de "supervisor", por lo tanto la responsabilidad estará en dar el apoyo necesario, la información y los recursos para garantizar la coherencia, la eficiencia y la eficacia de la organización.

EL PROCESO DE LOGRO

Los colaboradores que deben asumir la responsabilidad por el logro, están perdidos en el abandono. La transformación organizacional es fundamentalmente transformación de la gente. Los colaboradores son en realidad la ventaja competitiva más importante y por lo tanto merecen la mayor atención.

En el modelo actual teniendo como principio la relevancia organizacional, cuando una persona llega a ocupar un cargo se encuentra con una descripción rígida y mecanicista del mismo, con manuales de funciones y de procedimientos, normas y estándares, relaciones de autoridad y controles que limitan la posibilidad de usar su talento e inteligencia en beneficio de los propósitos de la sociedad.

Las organizaciones en últimas están pagando por una buena capacidad de acomodación y obediencia de la gente. La flexibilidad en los elementos enunciados en el párrafo anterior, es una condición imprescindible para que el proceso de logro se dé en los colaboradores. Sugerimos empezar a pensar en responsabilidades y roles para que cada persona y cada equipo puedan manejar su medio ambiente y encontrar el espacio en el que puedan incrementar su productividad e impacto en la organización.

En este nuevo esquema la estructura no es crítica . La planeación tampoco. Para que las personas puedan llegar a tener autonomía sobre el resultado, hay que garantizar madurez, compromiso y sintonía frente a la visión, los valores, las directrices y los criterios fijados por la organización. Ya no es tan relevante el COMO sino el POR QUE, para encontrar el sentido que les permita a las personas contribuir con el mejoramiento y el cambio.

Quiero insistir en el concepto de "empowerment", ya que es relativamente desconocido en nuestro medio y no es una simple "moda" más. Realmente, cambiará tan radicalmente la forma de entender las organizaciones y el trabajo humano, que me atrevo a decir que las empresas que no lo vivan no sobrevivirán en el futuro.

El "empowerment" no se trata de dar poder a la gente, es no quitárselo. Al reconocer que las personas "pueden" y tienen talento dejaremos de verlas como un recurso organizacional para entender que su responsabilidad es generar recursos y valor agregado para la sociedad.

Empowerment, significa entonces, eliminar la dependencia y rigidez de las organizaciones y sus estructuras, para considerar y valorar al ser humano y a lo que ya trae como aprendizaje y experiencia.

"Empowerment" significa también dar opciones. El sentido común nos indica que a un colaborador cuando le dan opciones siempre va a escoger la que más le convenga y, si está comprometido y la organización es "sana", deberá coincidir con la que más le convenga a ésta. Lo más inteligente que podemos hacer es usar la inteligencia.

Los directivos inseguros o con poco poder, posiblemente no reconozcan ese "poder" en la gente y temen perder el "control" de la situación o de la organización. Por lo tanto, hacen esfuerzos importantes en mantener el sistema y status-quo, negándose la posibilidad de explorar nuevas formas de ejercer la autoridad. Se les olvida que los verdaderos líderes no son los que se eligen por decreto sino los que son reconocidos como tales por las personas.

En esta nueva concepción de la organización, en la cual el principal potencial es la gente y su inteligencia, no debemos preguntarnos cuantas personas necesitamos para una labor específica, sino que tan buenos son los que hay y que tanto les "permitimos" utilizar su talento.

Definitivamente hay que volver a pensar acerca de las organizaciones para introducir estas nuevas ideas, que igualmente van más allá de las modas gerenciales. Debemos buscar que los roles primen sobre los cargos, que los equipos sean la norma y no la excepción, que haya sinergia y no simbiótica, que se rompan las jerarquías y la dependencia, que las normas se reemplacen por criterios y que se creen los espacios para lograr el crecimiento humano y la productividad de la organización. La gerencia científica, tradicional y ortodoxa ya dieron lo que tienen que dar. Los escandinavos refiriéndose a los norteamericanos dicen que estos están llegando a la "estupidificación sistematizada de la producción". Finalmente, quiero aclarar que en este nuevo esquema, la lealtad es múltiple (con los clientes, equipos, jefes, proveedores, accionistas e incluso competencia) y no funcional y, que por tanto, la forma de mantener el sistema es a través de la cultura organizacional, de la creación de

compromiso en la gente, de la comunicación y de la colaboración. Solo los colaboradores con una visión integral de la organización y su entorno, pueden contribuir y agregar valor.

EL PROCESO DE CAMBIO

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos. De lo que estamos hablando es buscar nuevas realidades para viejos problemas. Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

Parece adecuado que los líderes tengan un plan estratégico a seguir y que provean a las funciones principales las directrices básicas para encausar su negocio. También parece adecuado que cada función desarrolle su propio plan para el cumplimiento de esas estrategias. De otra parte el logro del éxito no depende necesariamente del seguimiento estricto del plan, sino del aprovechamiento oportuno de las opciones favorables que se van presentando y el sobreponerse a los bloqueos naturales que surgen en el camino. El deportista estrella es aquél que apoya el plan básico con una alta dosis de habilidad e ingenio para crear

jugadas imprevistas y desestabilizar el esquema del competidor. Desde luego hay miles de posibilidades estratégicas a nivel de cada función que resultaría ingenuo tratar de cautivar en un plan corporativo. Son los jugadores los que ganan el juego si tienen una clara conciencia de sus posibilidades y un uso inteligente de sus habilidades. La rigidez de las estructuras organizacionales hicieron creer que las posibilidades del cambio organizacional estaban limitadas a hacer más o menos de lo mismo, a enfatizar o no un procedimiento o un proceso, a conseguir nuevos clientes para el mismo producto ó nuevos productos para los mismos clientes e

introducir imperiosas modificaciones tecnológicas. Todo ello preservando al máximo la estructura actual para evitar sentimientos de resistencia al cambio y "no tocar" los intereses personales. Pareció que lo ideal para los seres humanos era el status quo en el sistema organizacional. Si a esto agregamos sistemas de planeación proyectivos y de gerencia por objetivos basados en modestos incrementos sobre resultados históricos, la organización tradicional pareció condenarse a sí misma a repetir el libreto y a esperar que nuevos vientos

trajeran nuevas oportunidades que se adaptaran a su propia estructura. Hoy las empresas en transformación saben que el ser humano asociado con otros, debidamente organizado y con los recursos adecuados es capaz de convertir

en realidad metas compartidas y ambiciosas; entienden también que objetivos y

circunstancias diferentes requieren organizaciones diferentes y apropiadas para ellos. Por tanto la Organización debe tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios permanentes del entorno. El cambio para ellas es un medio ineludible de sobrevivencia y por tanto corresponde a la Organización gestar su propio cambio.

El no cambio no es estabilidad, es estancamiento y, dado que el mundo está en permanente proceso de transformación, la opción es clara. Hay que abrazar el cambio, aprender a vivir con el, entender que es lo único realmente constante, desmitificarlo y, principalmente, crearlo. No se trata de dar unas pinceladas superficiales al cuadro general; la situación no resiste más paños de agua tibia, o entendemos que la transformación es más de fondo que de forma, o debemos asumir las consecuencias de la competencia.

Para lograrlo, el principal obstáculo que hay que superar es vencer la resistencia al cambio que origina el miedo que se presenta prioritariamente en la alta gerencia. Se requiere valor para afrontar la aventura del cambio y la conciencia de que haciendo lo que siempre hemos hecho, tendremos lo que siempre hemos tenido.

No pretendo con estos conceptos descalificar lo que hasta ahora nos ha permitido alcanzar el éxito, tampoco presentar una posición maniqueísta de los hechos. Únicamente, exponer algunos puntos de vista distintos, seguramente ya conocidos por el lector, para facilitar un proceso de reflexión sobre el comportamiento de

las organizaciones y los aspectos que las pueden llevar a lograr la productividad y la calidad de vida que demandamos los miembros de la sociedad. Sin embargo, cada organización, consultando la situación en la que se encuentra y su visión de futuro, deberá saber si le ha llegado la hora del cambio. La verdadera revolución social, aquella que busca mejorar la calidad de vida de sus miembros y maximizar el bienestar, puede darse si redefinimos el mundo de los negocios, de las organizaciones y del trabajo.

EL PROCESO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones deberán afrontar un proceso de transformación para crear una nueva arquitectura organizacional, que promueva una visión de procesos, el trabajo en equipo con base en roles enriquecidos y flexibles. El rediseño hacia procesos debe hacerlo la misma gente, en equipos interfuncionales y orientados hacia una nueva visión y filosofía empresarial, teniendo en cuenta que si no se rediseña el subsistema social (En parte lo que llamaríamos procesos de Gestión Humana y desarrollo de habilidades), estamos condenados al fracaso. El trabajo en equipo debe ser la norma y no la excepción. Sabemos que los seres humanos en conjunto son capaces de

grandes realizaciones. Siempre dijimos que debemos unir esfuerzos para multiplicar resultados. Sin embargo, por algún extraño mecanismo derivado de la tecnología, construimos organizaciones para seres solitarios, creamos cargos y divisiones que entorpecen la unión y, más aún sistemas de control que disminuyen las posibilidades de un aporte colectivo por parte de los integrantes de la empresa. La integración del sistema organizacional surge como un camino viable y lógico para multiplicar la efectividad de la Empresa. El trabajo es equipo, los procesos de operación conjunta y la asimilación de roles con alta interdependencia traen una nueva concepción del trabajo, donde la utilización inteligente de la capacidad individual se combina con la colectiva, generando equipos unidos por objetivos comunes en un sistema de alta interacción que potencializa la obtención de resultados, disminuye la dependencia y respeta la condición del hombre como ser

social.

Finalmente, dado que el tema de roles y gestión humana es tan importante, que he decidido abrirle un capítulo aparte

EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA

Abordar responsablemente los temas de gestión humana, demanda trascender nuestros esquemas de pensamiento actuales y explorar otras formas no violentas de interrelacionarnos con los demás. Es necesario cuestionarnos acerca de nuestro concepto del hombre, para entender el por qué creemos estar abocados a

repetir en las organizaciones esquemas rígidos y complejos que ignoran nuestra naturaleza humana.

En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente

para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante. Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autorenewa y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas

en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

Desde la norma y la imposición de las leyes se atenta contra lo más humano de la gente. Por el contrario, los principios y los criterios definen espacios comunes desde los cuales se puede ver y entender la vida, siempre y cuando seamos conscientes que las personas y las organizaciones son organismos que se renuevan y crecen constantemente y no máquinas rígidas con propósitos definidos. Estancamiento, jerarquías, normas y controles. Bajo este paradigma no queda otro remedio que ver a las personas como un recurso más, seleccionable, desarrollable y si se quiere, desechable. En un mundo sin fronteras, las personas y no los

medios de producción, serán la única ventaja competitiva y por lo tanto, el reto debe estar en atraer, desarrollar y mantener talentos.

"Las máquinas se construyen montando un número bien definido de piezas en un orden preciso y previamente establecido. Por otra parte, los organismos muestran un alto grado de flexibilidad interna y de plasticidad. Aunque el organismo como un todo presenta regularidades y modelos fijos de comportamiento, las relaciones

entre sus partes no están rígidamente determinadas"*

El reto consiste en liberar la creatividad e inteligencia de todos y conseguir el compromiso necesario para crear una nueva realidad en la que todos ganen y se satisfagan las necesidades y expectativas personales y profesionales. El empleado de excelente desempeño del nuevo modelo será un socio que participe plenamente, un individuo que aprenderá a lo largo de toda su vida, un individuo bien preparado que recibe una remuneración adecuada. A diferencia de su colega de antaño, progresará gracias a la organización y no a pesar de ella,. Y mediante el apoyo que recibe de su empresa, este tipo de empleado constituirá la

regla y no la excepción. Esto significa reconocer muchos elementos básicos que hemos ignorado sistemáticamente y que puede tener lugar cuando el cerebro analítico y lógico con su capacidad de clasificar y etiquetar, admite con plena conciencia la sabiduría de su otra mitad.

El uso integral de nuestro cerebro expande nuestro horizonte de aprendizaje. No debemos limitarnos a aprender a "hacer" debemos aprender a "ser" a "aprender" y a "desaprender". Siempre hay más de un camino y no existe una forma correcta de hacer las cosas. Aferrarnos a creencias nos impide explorar nuevos horizontes y quizás ver lo que otros no pueden por estar "ciegos" y oír lo que otros no pueden porque están "sordos". Citando a mi pensador favorito:

"Los que se aferren a creencias, a promesas utópicas, no se interesan por la gente sino por ideas; y la acción que se basa en ideas tiene lamentablemente que engendrar sectarismo y desintegración, lo cual, en realidad, es lo que está

ocurriendo. Mientras busquemos, pues, seguridad mediante un sistema, mediante una idea, tiene evidentemente que haber separatismo, contienda y desintegración, lo que inevitablemente produce inseguridad". *

La falta de imaginación, de desafiar suposiciones y de percibir lo nuevo, nos ha convertido en prisioneros de lo que sabemos, de lo conocido, de lo mensurable. esto puede explicar el por qué aun muchas empresas (sus gerentes) se empeñan en aferrarse a "modas gerenciales" y modelos preconcebidos renunciando a la hermosa posibilidad de encontrar un nuevo sendero que se ajuste más a las condiciones reinantes y, principalmente a los seres humanos. Despertar para ver a las personas con talento y aceptadas como son, entender que afortunadamente somos imperfectos, diferentes unos de otros, y que estamos en permanente renovación, implica una actitud reconciliadora, tolerante, una mente abierta y dispuesta a cambiar y una capacidad permanente de aprender de los errores y de la mal llamada crisis. Esto sugiere a lo básico, recuperar la esencia del hombre, volver a los viejos supuestos. Por lo tanto, "gestión humana" no puede darse si no se produce una transformación en el tipo de pensamiento de los líderes de las organizaciones.

Para incursionar en una gestión humana se requiere de una visión holista e integradora del hombre y su contexto. Separando el mundo de sus partes jamás podremos conocerlo. El aprendizaje se da de la síntesis y no de la fragmentación. La visión inmediatista de las situaciones cotidianas, la carencia de sentido, el

facilismo improductivo y el afán, nos puede llevar a una situación de falsa comodidad, donde los seres humanos se vuelven defensivos o acusadores, perdiendo la noción de nuestra propia renovación y trascendencia. Estas transformaciones mentales y no reformas superficiales, a mi juicio se deben inspirar en lo

fundamental, en los principios naturales y en el sentido común, que por ser tan obvios y estar dentro de nosotros mismos no lo vemos con facilidad. Teniendo en cuenta que las organizaciones son un tejido social armónico, determinadas por procesos y configuradas a partir de equipos autoliderados y polifuncionales, donde cada persona debe tener una visión integral de la organización, debemos inventar nuevas soluciones buscando profundamente dentro de nosotros mismos. Si queremos entender una organización debemos estar atentos al sin número de interrelaciones entre hombres, tecnología, procesos y entre

estos y la sociedad.

Cuando hayamos tomado conciencia de esto, la "selección de personal" será una interrelación humana, la "inducción" será un proceso permanente de adaptación y conocimiento general, la "evaluación del desempeño" será una instancia de crecimiento humano, los "planes de carrera" consultarán gustos, habilidades y sentimientos, los "salarios" más de depender de una "curva" o de

una "valorización de cargos" se fijarán por la capacidad de agregar valor y por la oportunidad individual de los equipos y de la empresa, "la "capacitación" será más educación y la "información" le dará paso a la formación, las "normas" se

reemplazarán por criterios, los "reglamentos" por principios, los "manuales" se convertirán en guías y, finalmente, "los recursos humanos" serán los seres humanos. Los colaboradores en las empresas deben tener claridad no solo de la visión y los principios. Igualmente deben contar con un sentido claro de lo que hacen.

Recordando a Nietzsche, "Quien tiene algo porque vivir, es capaz de soportar cualquier como".

En consecuencia qué se puede hacer?

Si la gestión humana ve al hombre como protagonista y receptor de los procesos de transformación, si como dijo el famoso pre-socrático Protagoras "El hombre es la medida de todas las cosas", Por qué en las organizaciones se aborda este tema con tanta ligereza? Tradicionalmente se han buscado soluciones y respuestas desde el pensamiento, pero como este es el resultado de la memoria y de la experiencia es limitado y condicionado, por lo tanto, no suficiente. Aprender debe ser un proceso original, libre de prejuicios. No hay mejor manera de negar la inteligencia que seguir ciegamente a otros. Por el contrario, debemos discernir, comprender, observar, liberarnos de etiquetas y escuchar más aquello que nos permitió abandonar las cavernas; la intuición. Antes de emprender cualquier acción es necesario comprender que un ser humano es único y no duplicable, que tiene determinación propia y por lo tanto no es programable, que es capaz e inteligente, que tiene vida emocional y no es una máquina, que crece y aprende y que es confiable. Igualmente es necesario entender que vivimos presos de nuestras propias creencias, ideas, hábitos, apegos y temores, y que justificamos nuestras propias limitaciones. En consecuencia, debemos empezar por nosotros mismos.

Una vez hayamos tomado conciencia de esto, es necesario desarrollar un proceso simple, permanente y original de transformación organizacional y cultural, basado en el liderazgo colectivo, los equipos humanos, el reconocimiento del poder que tiene la gente, la concepción de procesos, la comunicación abierta y efectiva, el aprendizaje permanente y una nueva arquitectura organizacional que potencialice el talento, la inteligencia y la creatividad humana. El proceso de gestión humana es una nueva aventura que no solo busca aumentar la

competitividad de las empresas, sino mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad. Dentro de todos los aspectos mencionados anteriormente, la EDUCACION merece un capítulo especial.

EL PROCESO DE LA EDUCACION COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD

Durante muchos años, el mundo vivió convencido que las ventajas competitivas de los países y de las organizaciones, estaba basada en la disponibilidad de medios de producción. Muchas de las teorías afirmaban que la disponibilidad de recursos naturales, materias primas, tecnología y dinero constituían un aspecto importante para diferenciar entre los países competitivos de aquellos que estaban destinados al subdesarrollo. Países como Japón y otros tigres asiáticos nos demostraron lo contrario. Encontraron que la verdadera ventaja competitiva estaba en la utilización permanente de cada gramo de inteligencia humana, factor que en ausencia de los medios de producción, debió convertirse en el potencial de crecimiento económico y social.

A nivel empresarial podemos ver la misma paradoja. Dos empresas semejantes en tamaño, tecnología y otros medios de producción presentan resultados diferentes. ¿Cómo explicarlo? Es necesario buscar en las raíces y ahondar más en los elementos culturales y humanos a los que rara vez le dedicamos los esfuerzos necesarios.

En este orden de ideas, los medios de producción son apenas en factor de supervivencia, no un determinante de competitividad. Tenerlos no garantiza el éxito, pero la ausencia o mala calidad de ellos si puede implicar fracaso. Posteriormente, a finales de los setentas, se impulso la idea que las ventajas competitivas estaban en el resultado de los procesos organizacionales, es decir, en la calidad y en el servicio al cliente. La calidad y el servicio son igualmente necesarios para sobrevivir. En las condiciones de competencia global de hoy, son una responsabilidad social y a la vez un valor para las empresas, que deben practicar constantemente para ganarse

la confianza y la lealtad de los clientes. Sin embargo, para la totalidad de los sectores económicos, es común observar cómo la competencia, no solo copia sino que mejora la calidad y el servicio de una forma cada vez más rápida, haciendo que los productos y servicios ofrecidos al mercado sean más difíciles de diferenciar. Esto refuerza el hecho que sean factores de supervivencia que generan ventajas competitivas en el corto plazo. Si los medios de producción y lo producido no significan diferencias importantes, la verdadera posibilidad de ser más competitivos en los noventas radica en lo que ocurre al interior de las organizaciones. Es precisamente allí donde hallamos la causa real del éxito empresarial y del crecimiento individual.

Podríamos afirmar que las organizaciones no existen, que lo que verdaderamente existe son las personas. Son estas quienes rediseñan procesos, crean y mejoran continuamente los sistemas y subsistemas empresariales, alinean estructuras, utilizan la tecnología, prestando servicios, producen la calidad, lideran los

procesos y, en general, crean las opciones para encaminar a la organización por la senda de la competitividad. Para muchos líderes empresariales esto aún no es claro. Consideran al ser humano

como una extensión de la máquina, como un recurso más que hay que capacitar para que mejore su desempeño individual y cumpla mejor con los propósitos organizacionales. Para otros la situación es más crítica, ya que consideran que los empleados son deshonestos o perezosos o poco listos. Han creado etiquetas y prejuicios que les impiden avanzar en procesos de cambio reales, sin detenerse a pensar cuál es el costo real de su temor y el daño que causan a la sociedad. Finalmente hay quienes no van más allá de la demagogia y de discursos vacíos que no logran más que menoscavar la credibilidad en la gente. Siguen viendo al ser humano como un ente fraccionado del cual hay que obtener el mejor provecho, sin importar su crecimiento integral en lo económico, físico, social y espiritual. No han comprendido la visión holista e integradora que implica una acción deliberada y decidida para impactar la sociedad y dejarle a nuestros hijos un planeta mejor del que heredamos de nuestros padres. No son conscientes que las organizaciones con sus espacios de desarrollo, que están al servicio del ser humano y que deberán entenderse como un sistema abierto que debe impactar positivamente a la sociedad para mejorar su calidad de vida. Lo anterior requiere un esfuerzo conjunto entre el gobierno, los empresarios y otros actores de la sociedad para desarrollar planes ambiciosos de educación a

todo nivel. Desafortunadamente muchos líderes empresariales consideran que la educación es costosa, quizás porque no han calculado el costo de la ignorancia y creen que los empleados "pueden mejorar en su trabajo sin que antes sean mejores "personas". Es lamentable observar como en foros con la clase empresarial, cuando se habla de educación, la gente deja de prestar atención. La patética visión de corto

plazo a veces impide soñar con un futuro diferente y la miopía e ingenuidad crea barreras mentales que imposibilitan aprender de las experiencias de otras latitudes, donde han basado la estrategia de desarrollo, por más de 30 años, en la educación de la gente. A veces se olvida que nadie da de lo que no tiene y, que por tanto, la productividad, la calidad y el servicio, se logra con personas educadas, entrenadas y capacitadas, haciendo que cada peso invertido en este propósito sea la mejor decisión financiera desde el punto de vista empresarial y social. Debemos contar con más gente emotiva, talentosa y con poder. El verdadero poder

esta en el ser. Radica en la posibilidad de tener espacios y eliminar interferencias para que cada persona desarrolle al máximo su talento y su inteligencia en beneficio del proyecto de la empresa. Este es el verdadero reto y el camino a la competitividad. En este sentido, la transformación cultural comienza por el cambio de

pensamiento en la alta gerencia. Solo restableciendo la confianza en la gente podemos transformar empresas basadas en el temor y en el control permanente. Es imperativo salir del marasmo en que está inmersa la gestión empresarial para encontrar en la gestión humana la verdadera fuente de crecimiento, los nutrientes que nos permitirán ser cada día más competitivos. La respuesta al desarrollo no la vamos a encontrar en los grandes agregados macroeconómicos. Esta la encontraremos en la posibilidad de contar con seres

humano íntegros, honestos y capaces de usar su inteligencia natural de manera constante, es decir, personas "educadas" para una nueva sociedad. Nadie cambia, motiva ni desarrolla a nadie. La verdadera capacidad

transformadora esta en cada ser humano, en su actitud de aprender continuamente de si mismo y de lo rodea, en la posibilidad de contar con las condiciones necesarias para ser el arquitecto de su propio destino y adoptar un actitud proactiva frente a la vida. ¿Cuántas empresas incluyen en sus presupuestos partidas suficientes para desarrollar programas de educación ? ¿Por qué seguimos clasificándola como un gasto ? ¿Cuál es la prioridad real que le dan los gobiernos al tema ? ¿Cuál es la actitud de cada uno de nosotros ?

LOS 7 PECADOS CAPITALES DE LOS LIDERES Y LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Se ha repetido en varias ocasiones, que las empresas hacia el futuro no dependerán de los grandes líderes individuales sino de los equipos inteligentes, es decir que el "empowerment", entendido como llevar el liderazgo a todos los "niveles" de la organización, es una necesidad y un deber más que un simple

capricho. El reto de potencializar la inteligencia, la energía y la pasión colectiva, es cuestión de supervivencia. En el mundo de hoy permanecerán los que cambien el temor por la valentía, el anquilosamiento por la innovación y la mentalidad analítica y racional por la imaginación. Para ser competitivos en costos en vez de seguir sobrecargando los precios, para diferenciarse en lugar de copiar, para agregar valor y sorprender a los clientes en vez de maltratarlos, para ser proactivos en vez de seguir reaccionando y acomodados en la queja permanente, para ser rentables y crecer y para ser competitivos en un mundo sin fronteras, no es posible seguir desperdiciando tanta cantidad de talento humano. Los verdaderos líderes hacen que la gente quiera hacer cosas, que se comprometan verdaderamente con una visión y unos valores y crean espacios y condiciones, donde los colaboradores también ganen y crezcan con la organización. Pero si bien esto en el papel suena sencillo, en la práctica no lo vemos comúnmente. Convertimos lo simple en complejo, no vemos los caminos y sacrificamos en el altar del pasado las oportunidades del futuro. Apegados a las teorías y las modas renunciamos a la posibilidad de pensar por nosotros mismos, de crear, de usar el sentido común y de explorar nuevos caminos. Podemos leer infinidad de libros, asistir a seminarios tradicionales o hacer

propósitos de final de año, pero en la práctica nada de eso funciona. Entre la racionalización y la práctica hay un abismo, a veces tan grande, que muchos no logran construir un puente para atravesarlo. Afortunadamente existen hoy en día metodologías de talleres y de entrenamiento, que a partir de vivencias reales inspiradas en simulaciones empresariales, preferiblemente en ambientes

naturales, logran generar cambios profundos en los individuos, en los equipos y en las organizaciones. Pero quizás el concepto más importante es el liderazgo del equipo. Reconocer que todos los miembros de la organización son líderes, que cada persona se lidera a

si misma y tiene el poder de elegir que quiere hacer con su vida e impactar en su círculo de influencia, implica un giro radical frente a la concepción que el liderazgo era exclusivo de la Alta Gerencia de las empresas.

Potencializar la capacidad de todas las personas, buscar la sinergia y lograr un liderazgo más allá del que provee la autoridad del cargo, son las principales tendencias en el mundo de los negocios. Adicionalmente a lo anterior, quisiera enunciar los siete pecados capitales que considero prevalecen en la gerencia de hoy y que impiden a las organizaciones ser más competitivas.

Estos son:

1. TEMOR

Cuando nuestra mente se va al futuro, el temor a lo incierto y al fracaso, o cuando la mente se va al pasado y tememos perder algo que tenemos y que nos gusta, no hay remedio, estamos condenados al continuismo y al estancamiento. A la mente temerosa le cuesta mucho esfuerzo innovar, cambiar, diferenciarse, explorar, avanzar, etc., por esto el temor, que es algo natural del ser humano, puede ser nuestro peor aliado. En este orden de ideas, el temor de la alta gerencia puede convertirse en el mayor costo para las organizaciones y en la principal explicación del estancamiento, de la violencia y, en general, de los otros seis pecados capitales de los líderes.

2. EGOISMO

Se dice fácilmente que se requiere el compromiso de los colaboradores para el éxito de la organización, pero rara vez nos preguntamos, qué hace que una persona se comprometa con algo? Se le pide a los colaboradores que se comprometan con una visión y unos valores, que o bien no participaron en su definición o que no conocen, sin ninguna expectativa clara de beneficiarse de los resultados de la organización. No se trata de materialismo sino de justicia social, de relaciones gana-gana de compensaciones flexibles de acuerdo con productividad y resultados, de participación en la empresa o de sus utilidades, o de cualquier otro mecanismo

en el cual, si a la empresa le va bien a los colaboradores también. No creo que sea posible mantenerse en el largo plazo si pensamos en ganar únicamente nosotros. La vida misma termina dándole a cada uno lo que se merece.

3. DESCONFIANZA

El concepto equivocadamente negativo que se tiene del ser humano y nuestra capacidad de convivir con la perversidad, han vuelto a las organizaciones y a sus líderes desconfiados y aferrados al control, como si esta costosa actividad fuera el remedio para asegurar la honestidad. En un ambiente donde prime la desconfianza, es literalmente imposible potencializar la inteligencia colectiva y abrir espacios en la organización, libres de interferencias, para construir una organización de innovación y aprendizaje. La confianza se construye, se da y se gana, pero no podemos dejar de lado el mensaje de un viejo refrán que dice: "El ladrón juzga por su condición". Es preciso cambiar una cultura de control para saber si "se hizo o no lo que debería hacerse," por una cultura de seguimiento para asegurar que "se haga". No es cuestión de más normas y castigos. Cada ley crea un ilegal, es cuestión de mayor educación y toma de conciencia del ser humano.

4. ARROGANCIA

Quien cree que ya aprendió se encuentra en condiciones de vivir en un mundo que ya no existe, quien se cree más que los demás vive en un paraíso de tontos y quien no reconoce los errores sacrifica la mejor fuente de aprendizaje y desarrollo. La arrogancia es una enfermedad mortal para líderes y organizaciones. Por el contrario la humildad, que a veces la entendemos con un sentido peyorativo, es una gran virtud. Los verdaderos líderes no abusan o imponen su poder, por el contrario, liberan y potencializan el talento de sus colaboradores. Junto con los pecados anteriores, la arrogancia nos lleva a la intolerancia, e incluso a la violencia, que vuelve al ser humano defensivo, reactivo y estático y le dificulta realizar el mayor reto de los líderes de hoy: aprender a aprender de manera permanente.

5. INCOMUNICACION

En la era de la información, no deja de ser paradójico encontrar líderes que siguen creyendo que la información da poder, o que la inversión en sistemas de información y comunicación es simplemente un gasto. Pero si bien la poca transmisión de información es una dificultad, lo es más la incapacidad de escuchar. Cuando creemos tener la razón, cuando el protagonismo nos impide buscar entender al otro, cuando escuchamos dependiendo de quien hable, o cuando solamente escuchamos palabras y no la comunicación no verbal, el corazón no escucha y la mente se cierra, desperdiciando un gran número de opciones útiles.

El trabajo en equipo se vuelve difícil cuando prima un diálogo de sordos y el "empowerment" y el uso de la imaginación quedan bloqueados ante la incapacidad de comunicarnos, entonces es cuando es difícil entender porque al proceso de escuchar, vital para la comunicación, no se le preste atención dentro del proceso educativo.

6. INDIVIDUALISMO

Comenzando por una educación individualista e individualizante, hasta llegar al mundo fragmentado de las empresas, seguimos abandonando las opciones colectivas generando una permanente y desgastadora competencia. No es fácil lograr sinérgicas cuando no nos comprometemos colectivamente con una visión, una misión y unos valores, cuando en vez de ser competitivos frente al mercado, nos mantenemos en una competencia interna donde inevitablemente hay ganadores y perdedores. Dos síntomas de mediocridad son buscar sobresalir a costa de los demás o seguir creyendo en el viejo concepto de "divide y vencerás". Si valoramos al ser humano y respetamos las diferencias, es fácil entender que un equipo es más que la simple agrupación de unos individuos.

7. RACIONALISMO

Si la mitad de nuestro cerebro, el hemisferio de lo racional, analítico, lógico, matemático, casuístico, etc., sigue desconociendo la existencia de la otra mitad, el hemisferio de la intuición, la imaginación, el pensamiento holista, lo trascendente, lo artístico, etc., seguimos condenados a vivir en un mundo de fórmulas, teorías, conceptos preestablecidos, normas y reglamentos. La vida no transcurre entre los libros, va más allá de lo conocido y de la acumulación de memoria. La imaginación, más importante y amplia que el conocimiento, es cuestión de supervivencia y evolución. Somos nosotros mismos quienes imponemos nuestros propios límites,

dificultándonos la posibilidad de desafiar suposiciones y crear nuevas realidades. Nuestro excesivo y excluyente afán por resultados y el temor a equivocarnos, nos impide explorar nuevos caminos y escuchar la sabia voz de lo simple, de la intuición y del sentido común. El reto está claramente planteado: Crear organizaciones inteligentes. Para esto y, con relación a lo mencionado, propongo los siguientes argumentos:

ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Como se ha mencionado anteriormente, el mayor desperdicio de las organizaciones ha sido de inteligencia y talento colectivo. El número de ideas que no se escuchan o que ni siquiera se expresan, producto de una concepción equivocada de la gente y de las organizaciones y la miopía de nuestros empresarios para crear

compromiso por parte de los colaboradores, hacen que la gente sea un simple recurso más que da a la empresa su capacidad de obediencia y acomodación. La complejidad de las organizaciones montadas sobre la base del control y del temor (jerarquías, divisiones, normas, controles, etc.), promueven la "delegación hacia arriba", el seguimiento de instrucciones y manuales y la posibilidad de evadir responsabilidades traspasándolas a otra "área" de la organización. Estas y otras prácticas impiden el crecimiento de las personas, promueven la dependencia y estancamiento de los equipos y refuerzan su estilo de "liderazgo" que nada tiene que ver con los retos que nos impone el

próximo siglo. Las organizaciones inteligentes reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positiva y permanentemente en el negocio, abren espacios y crean una comunicación abierta que promueve las sugerencias creativas de todos, eliminan interferencias para agilizar decisiones y procesos, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes, permiten la flexibilidad de roles y rompen rutinas, crean relaciones de confianza y

desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje. Reconocer el poder y el talento de la gente, aparte del simple sentido común, demanda la presencia de verdaderos líderes empresariales. Estos, en vez de

planear, delegar y controlar, deben entender que su rol es movilizar y dirigir toda la inteligencia y el entusiasmo de todos hacia el logro de objetivos comunes, orientados por la visión y guiados por los principios de la

organización. Abrir espacios y eliminar interferencias es el resultado de entender que existen muchas actividades que no agreguen valor y que los colaboradores de una empresa trabajan para los clientes y no para los jefes. El exceso de controles y estructuración no constituye un esquema adecuado para sobrevivir en un mundo dinámico y cambiante.

Crear comunicación abierta, principalmente desarrollar el hábito de escuchar, son condiciones difícilmente observables en nuestro medio. La falta de humildad de un buen número de los "líderes" empresariales y la prepotencia los vuelve sordos, contribuyendo con una dolorosa participación en el desperdicio de inteligencia colectiva. Vale la pena recordar que no es la información la que da poder sino el uso de la misma y que un esquema de reconocimiento del poder de la gente y de equipos autodirigidos, requiere que estos tengan la información que necesitan en el momento oportuno para tomar decisiones acertadas.

Crear equipos y redes de trabajo es una práctica común en el mundo de las empresas desde hace más de una década con un alto nivel de éxito. Es dramático observar la enorme dificultad de la mayoría de las personas para trabajar en equipo y entender que podemos tener objetivos comunes. La competencia interna, el individualismo, la incapacidad de escuchar y de hablar un lenguaje común, la costumbre de buscar culpables y evadir responsabilidades, etc., producto en una gran parte de nuestro sistema educativo convierten el verdadero trabajo en equipo y las sinergías en una condición raramente observable. Se estima que para el año 2000, en Estados Unidos el 50% de la mano de obra trabajará en equipos autodirigidos. Estos equipos responsables de la productividad y de la calidad de su trabajo podrán tomar decisiones sin mayores

aprobaciones, interactuar libremente con todas las personas de la organización, manejar integral y responsablemente todos los recursos, asumir las funciones típicas del staff, etc. Las implicaciones de estos puntos, entre otras posibilidades, son tantas que difícilmente podrían condensarse en una ponencia. Esto, conjuntamente con el reto de contar con roles flexibles,

dinámicos y esquemas de autocontrol, requiere de la construcción de relaciones de confianza. La desconfianza, junto con la arrogancia ya mencionada de algunos líderes, impide avanzar en verdaderos procesos de transformación y potencializar la inteligencia y el talento colectivo. También se requiere una dosis de valor. El otro interrogante a ser despejado es cuándo una persona decide comprometerse con algo. Adicionalmente a contar con ambientes "sanos" en la organización, abrir

oportunidades de desarrollo, crear espacios de participación, dar un trato digno y "humano" y contar con buenos líderes empresariales, a mi modo de ver, hay que ofrecer relaciones gana-gana. Los programas de "motivación" no pueden seguir siendo cursos sin sustancia, discursos plagados de doble moral o un cúmulo desesperanzador de arengas y "frases de cajón". El argumento de fondo es que si a la empresa le va bien a la

gente también debe irle bien. No estoy hablando de dinero o salarios sino de compensaciones. El reto de las

organizaciones exitosas de hoy es crear esquemas de "compensación" flexibles basados en la productividad y capacidad de agregar valor de cada individuo, del equipo del que forma parte y de toda la organización. Lo que resulta preocupante es que en nuestro medio sigamos bajo el supuesto que a trabajo igual salario

igual. El hecho de que parte de la compensación dependa del resultado del equipo, fomenta la exigencia entre ellos, la colaboración y ayuda mutua y el crecimiento colectivo, al igual que fomenta el trabajo en equipo hacia el logro de objetivos comunes. En este orden de ideas será menos común escuchar "eso no es asunto mío"

o "yo gané" y no existirá la mediocridad de derrumbar a los compañeros para poder sobresalir.

Por otro lado, el que otra parte de la compensación dependa de los resultados globales de la empresa ayudará a crear un pensamiento más sistémico y globalizador que ayude a entender que el problema de uno es un problema de todos y que las divisiones entre "áreas" crean un territorialismo que debilita, genera conflictos, no contribuye con las soluciones y esteriliza las relaciones de cooperación interna.

La compensación individual deberá seguir existiendo en la medida que promueve la superación personal y que no todo en las empresas se decide o resuelve con base en equipos. Las organizaciones inteligentes se construyen a través de procesos pedagógicos que desarrollen nuevas habilidades y promuevan nuevos hábitos en la organización, entre los cuales quisiera resaltar los siguientes aspectos: Líderes que ejerzan influencia con el ejemplo, que confíen y sean confiables, humildes, tolerantes, maestros, visionarios, guiados por valores, que fomenten el liderazgo y el trabajo en equipo a su alrededor, que escuchen y promuevan el

cambio y el aprendizaje continuo. Trabajo en equipo con objetivos comunes, solidaridad, sinergia, respeto y

valoración de las diferencias, roles claros y flexibles, altos estándares de logro y autocontrol. Personas honestas, responsables, comprometidas, creativas, "empoderadas", auténticas, con conciencia social y actitud de servicio. Organizaciones que fomenten la innovación, el cambio y el aprendizaje continuo,

que promuevan el pensamiento estratégico de todos, eliminen rutinas, controles y complejidades innecesarias, abiertas a la sociedad y orientadas a los clientes. Procesos ágiles eficientes, simples, flexibles, creados desde el mercado, soportados en buenos sistemas de información gestionados con base en equipos

interfuncionales y que faciliten el rompimiento de las viejas burocracias. No podríamos dejar de mencionar la importancia de crear organizaciones de aprendizaje. En nuestro medio he encontrado principalmente tres obstáculos que impiden que esto se pueda lograr, a saber: Falta de una cultura de "seguimiento" continuo para asegurar el logro de los objetivos propuestos y de disciplina para escribir y compartir los aciertos y desaciertos y el respectivo aprendizaje. Somos buenos para "evaluar", muchas veces reactivamente, y controlar sin mirar el valor del proceso y del aprendizaje. Intolerancia frente a los errores que genera temor y dificultad de reconocerlos, desperdiciando así una de las principales fuentes de aprendizaje; esto es "extraño" en una sociedad tan indolente como la nuestra. Tampoco se suele aprender de los aciertos porque se suelen

"privatizar" o ver como cosas normales que hacen parte de la responsabilidad de cada persona.

Insuficiente conciencia del valor de la educación y del aprendizaje, lo que no promueve la apertura de espacios y tiempo para fomentar actividades de aprendizaje.

A manera de conclusión, no es imposible crear organizaciones de aprendizaje y por el contrario es muy "costoso" el no crearlas. El reto está planteado hace muchos años. ¿Qué estamos esperando? ¿Qué nos impide hacerlo?

UNA VISION EMPRESARIAL DIFERENTE

Las organizaciones empresariales ejercen cada vez mayor influencia en la sociedad mundial. De hecho, no se puede entender el mundo de los negocios independientemente de otras instituciones, ya que existe una interrelación absoluta entre los diferentes estamentos que conforman una sociedad. En este contexto, las organizaciones empresariales juegan un papel de alta responsabilidad en el futuro del mundo y en el mejoramiento de los estándares de vida de las personas. Los líderes empresariales no pueden ignorar esta

enorme responsabilidad, que implica abdicar a muchos paradigmas existentes para adoptar visiones y objetivos más trascendentes. Si bien la primera responsabilidad social que tiene una empresa es ser eficaz, eficiente y rentable, para ofrecer los productos que requiere la sociedad, a un precio razonable, sobrevivir y crecer, esto difícilmente puede ser posible si la empresa, como sistema abierto que es, no busca impactar positivamente a la sociedad en la que está inmersa, logrando el "éxito" de sus colaboradores, clientes, proveedores y accionistas. Desde el punto de vista de los líderes empresariales y para garantizar que

podemos lograr el éxito considero que es preciso: Buscar el crecimiento y la educación de la gente para que en primera instancia sean seres humanos íntegros y socialmente responsables. La valoración de cada individuo como un ser único y diferente, es un primer paso para entender que más que buscar cambiar al otro, es cambiar yo mismo y, que a través del ejemplo y la creación de espacios donde cada persona pueda usar su talento e inteligencia, es que podemos construir una mejor sociedad. Es necesario lograr que cada uno tenga definido un sentido para su vida y una visión inspiradora que lo impulse a alcanzar propósitos mayores.

Las personas tienen talento y la administración productiva de éste, es quizás el reto más importante de los líderes de hoy. No podemos mantener más el esquema al que unos pocos "tecnócratas" definen el rumbo y accionar de las organizaciones y buscan un seguimiento y apoyo artificial de sus colaboradores. - Mantener la integridad y la ética en todos nuestros actos y convertirnos en sus defensores. Las personas que guían su vida basados en principios son personas proactivas, que eligen la forma en que van a responder a los distintos

aspectos de la vida y, por ende, entienden que gran parte de lo que pase con ella depende de sí mismos. Igualmente, desaparece la incertidumbre y se facilita la toma de decisiones, ya que las opciones deben analizarse en términos de la contribución con la visión y la coherencia con los principios. Potencializar la creatividad humana y el uso de la imaginación para desafiar suposiciones, romper con ciertas creencias, crear nuevas realidades en la mente y lanzarnos a explorar nuevas tierras o ver las actuales con nuevos ojos. La creatividad acompañada de inteligencia, disciplina, perseverancia y método, puede ser la fuerza de cambio más importante de la sociedad. El educar y fomentar el uso integral de la inteligencia y lograr que todos

aportemos con nuevas ideas y acciones es un elemento transformacional de vital importancia.

La falta de retos, oportunidades y espacios es el principal síntoma de insatisfacción de las personas. Esto los lleva a tiempo, controles e inspecciones innecesarias, retrocesos, devoluciones, fallos en calidad, trámites

burocráticos y normas inocuas entre otros. La sola búsqueda de la eficiencia eliminando estas actividades es vital para alcanzar la productividad. - Ser conscientes que las organizaciones son un espacio de desarrollo para el ser

humano y están al servicio de él. La transformación organizacional comienza sin lugar a dudas con la transformación del individuo. Las organizaciones son la gente y si estas se parecen a sus líderes, estos no podrán liderarla si primero no se lideran a sí mismos. Explorar en el enfoque sistémico y el pensamiento

holista pueden hacer de las organizaciones la piedra angular sobre la cual sustentar el desarrollo. El mayor reto de los líderes es aprender a aprender y la mayor dificultad

APRENDER A DESAPRENDER.

Ahondar en el conocimiento del comportamiento humano y no quedarnos en el plano analítico, secuencial y lógico que impone el abuso de la razón o en las cifras, la utilidad y las herramientas que lamentablemente promulgan muchos de los gerentes, para los cuales hablar de crecimiento y transformación humana aún sigue siendo algo "filosófico" o "etéreo". La calidad de los productos y el buen servicio no se da por decreto, tampoco se logra porque existan buenos manuales y estadísticas. Se logra cuando se ha creado compromiso y sentido de propiedad en las personas y éstas han recibido la información, capacitación y entrenamiento necesario para desempeñar óptimamente su trabajo. - Proteger integralmente nuestro medio ambiente y convertirnos en el mejor socio de la tierra. Nuestra visión debe incluir un esfuerzo real por preservar la

naturaleza, entendiendo que somos parte de ella y no unos malos inquilinos que la usufructuamos irresponsablemente. Quizás nada de lo anterior tiene sentido si no amamos nuestro planeta y garantizamos un lugar en el futuro a las próximas generaciones. Afortunadamente se está incrementando el nivel de conciencia

frente a este flagelo y se están formando acciones correctivas. ¿Qué está haciendo usted?

Comprender que el liderazgo es 90% visión y valores. Para reconocer el poder (potencial) de la gente, incrementar la efectividad (hacer lo que debe hacerse) y la eficiencia (hacer las cosas bien), debe garantizarse que el proceso de dirección comience con un propósito en mente y con la definición de espacios amplios donde la gente (todos) puedan pensar y actuar. El primer propósito de las empresas será servir a sus colaboradores, el segundo a la comunidad y para esto el principal recurso será la integridad, no la explotación.

El futuro no existe, nosotros lo creamos. Muchas organizaciones consumen recursos, tiempo y energía en hacer sofisticados planes anuales, que al llamarlos estratégicos, reposan en cabeza de la alta dirección.

Posteriormente otra cantidad de trabajo y esfuerzo en ver por que no funcionaron y en reconsiderar objetivos. El pensamiento estratégico debe ser un patrimonio de los equipos, los líderes deben definir visión y dirigir la

organización para alcanzarla, proveyendo los recursos necesarios y dando el apoyo y soporte requeridos a dichos equipos. Dentro de esta "planeación estratégica" los gerentes invierten también una buena cantidad de tiempo y dinero en hacer diagnósticos y, sin demeritarlos, creo que es más importante definir a donde se quiere llevar a la organización y como lograrlo. Lo demás agrega costo y no valor y nos puede a quedarnos en círculos sin avanzar.

- Confiar en la gente y no tener organizaciones basadas en el temor y el control. Nadie ha contabilizado cuanto vale la desconfianza y el temor de los gerentes, incluso la intolerancia que no nos permite crecer y aprender de los errores. Vamos avanzando hacia un mundo sin tanta jerarquía donde la autoridad no la dará el rango o posición sino la capacidad de logro, creación e influencia en los demás.

Quitarnos la venda de nuestros ojos, desempañar el vidrio panorámico para entender que el desarrollo psico-social es más importante que el técnico-económico. La tecnología y el dinero tienen sentido si implican un

mejoramiento de la calidad de vida de la gente e incrementa el número de opciones que tiene una sociedad para cumplir sus necesidades básicas. Conceptos como libertad, amor, crecimiento espiritual, ética, valores,

simplicidad y otros ya mencionados en el artículo, deben ser vitales en la gestión empresarial de hoy. La equidad y el pensamiento gana-gana, entendidos como aspectos del más elemental sentido común, pueden garantizar una sociedad más justa y un equilibrio y armonía entre las personas. Usar la imaginación para rediseñar la estructura organizacional y su funcionamiento. La organización que aún no ha podido deshacerse de la pirámide, las jerarquías, las "divisiones" o "áreas" de negocios, la especialización, la lealtad funcional y la complejidad, están condenadas al fracaso. Una organización por procesos, gestionada con base en equipos (más interfuncionales y autodirigidos) y donde la gente tenga roles flexibles y dinámicos, puede

significar una opción más exitosa en el mundo de hoy. La tecnología y el conocimiento están al uso del hombre, pero no constituyen una ventaja competitiva contundente para alcanzar la productividad. La verdadera productividad está en el uso inteligente de ambos. Considero que el principal obstáculo para crear una nueva sociedad y unas organizaciones más saludables, está en la mente de los líderes empresariales. Debemos empezar por romper un buen número de fronteras mentales que hoy en día nos limitan a ceñirnos a esquemas rígidos e inflexibles a los cuales creo que no estamos condenados. Más que prolongar o proyectar el pasado, más que afrontar la aventura de lo desconocido con lo conocido, es preciso renovarse permanentemente y aceptar el riesgo de explorar caminos nuevos para participar activamente del flujo de la vida y mantener la capacidad de asombro, debemos estar atentos, observar lo que nos rodea, tomar conciencia del aquí y ahora y visualizar el futuro. Las acciones deliberadas surgen de la claridad del propósito que queremos lograr

y del sentido o razón de ser, bien sea que hablemos de empresas o de personas. Los grandes procesos y avances de la humanidad por lo general han comenzado con un sueño. Una vez definida la visión puede definirse la forma en que se van a desarrollar las acciones para alcanzarla. En un mundo cambiante los planes se vuelven rápidamente obsoletos y, por ende, no son suficientes. El pensamiento y seguimiento constante, la reflexión y la autocrítica son esenciales para verificar nuestro avance y encontrar nuevos horizontes o nuevos caminos, porque al final de cuentas, quizás lo que más importa es el proceso y los logros que vayamos alcanzando durante el transcurso. Comenzar con una visión en la mente y buscar siempre el logro, no debe

convertirnos en personas ansiosas, desesperadas o incluso violentas. El principal reto está en nuestro propio cambio de actitud - en lo personal y profesional - para entender que afortunadamente nos pusieron en esta tierra inconclusos e imperfectos, con mucho por aprender y hacer hasta el último minuto de nuestra existencia.

Mantengamos una visión personal, de nuestra empresa, de nuestro país y, porque no, de la sociedad, para darle un sentido a nuestra vida. Incluyámonos propósitos trascendentes e incluso altruistas, ya que tenemos la hermosa responsabilidad de contribuir en la construcción de una mejor sociedad y, finalmente, pongamos el mayor empeño posible, pues al fin y al cabo lo primero que se requiere para alcanzar una visión son ganas.

A MANERA DE CONCLUSION

Son muchas las ideas que aún quedan en mi mente y muchas las palabras atoradas en mi computador. Sin duda es más fácil escribir un artículo extenso que un párrafo inspirador. Con plena conciencia de no ser exhaustivo en contenidos y argumentos, pero con el ánimo de intentar una conclusión propongo la siguiente idea. Hay que creer en nosotros mismos y en lo nuestro. Cambiar nuestro concepto del ser humano y de las organizaciones, vencer los temores y asumir el rol de crear como líderes nuestro propio futuro. La transformación requiere de verdaderos líderes facilitadores que con humildad, integridad, imaginación, valores, inteligencia, confianza y principalmente ejemplo, logren movilizar y orientar todo el talento y pasión de todos hacia el logro de un objetivo común. El cambio empieza y se desarrolla en cada uno de nosotros. Solo las empresas guiadas por valores serán exitosas en el próximo siglo. Utilicemos más el sentido común y mantengamos encendida la luz de la esperanza.