

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

Departamento de Ciencias Económicas Teoría y Técnica de la Decisión

MODULO IV EL FACTOR HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES

CONTENIDOS

Título del apunte	Autor	Pág.
Elementos Metodológicos para el análisis de las Relaciones de Poder a Nivel organizacional	Sergio Raúl Ilari	1
Elogio a la Indecisión	Mario Bunge	17
No a la "Tiranía de la disyuntiva" (adoptar el "Genio de la Agregación)	J. Collins y J. Porras	20
Cultura Corporativa. Un abordaje Antropológico de la organización .	Salomón Jorge Babor	21
Factor Humano y relaciones intraempresariales	Fabián Borea	30
La economía del mundo real y la teoría de la perspectiva		41
Teoría de la perspectiva	Manuel Conté	43
¿Son Racionales las decisiones financieras?	Sandra Blaskalee	45
Finanzas Conductistas. Análisis Psicológico de la Toma de decisiones	Daniel Kahneman	47
Los Estilos Gerenciales en el proceso de RP/TD	Jorge Ponte	49
Modelo de Liderazgo Situacional		69
La participación en la toma de decisiones	Santiago Lazzati	73
Imaginización	Mauricio Lefcovich	93
Negociación Efectiva		102

ELEMENTOS METODOLOGICOS PARA EL ANALISIS DE LAS RELACIONES DE PODER A NIVEL ORGANIZACIONAL (*)

Lic. ILARI Sergio Raúl

Docente de la división Administración - Universidad Nacional de Luján

silari@unq.edu.ar

(*) Esta ficha constituye una síntesis del texto:

ILARI, S., "Las relaciones de poder en las organizaciones" en Cuadernos de Trabajo del Departamento de Ciencias Sociales, N. 5, Universidad Nacional de Luján, 1996.

INDICE

Introducción

1. Algunos conceptos iniciales
2. Los recursos de poder
3. Las áreas de incertidumbre. Los actores y sus estrategias al momento de la toma de decisiones :
A) Actores y alianzas. B) Las estrategias en un marco de incertidumbre
4. La búsqueda de la legitimidad en las relaciones de poder: el discurso y los símbolos.
5. El contexto de las microrrelaciones de poder.
6. Consideraciones finales
7. Notas
8. Bibliografía

INTRODUCCION

La cuestión del poder en las organizaciones, temática tradicionalmente poco tratada a nivel académico, es un elemento esencial para considerar al momento de la toma de decisiones. Por más brillantes que sean las políticas que se intenten aplicar, si no existe una previa consideración de las relaciones de poder vigentes entre los actores implicados, lo más probable que resulte es que sólo se llegue a un fenomenal fracaso.

Muestra también de la importancia que adquiere esta cuestión es el alto grado de energía (tiempo, recursos materiales, salud psíquica) que los sujetos suelen "gastar" en conflictos internos, pocas veces relacionados con la mejora del funcionamiento de la organización.

En este trabajo se presenta una serie de herramientas que se pueden utilizar para analizar las relaciones de poder, especialmente en el ámbito organizacional. Cabe aclarar que al hablar de organizaciones se hace mención tanto a las empresas privadas, como también a las organizaciones estatales tanto a nivel municipal, como provincial y nacional, organismos no gubernamentales (O.N.G.), cooperativas, asociaciones vecinales, clubes, etc.

También se debe señalar que los fenómenos que se describen tienen niveles importantes de normalidad para las organizaciones actuales del mundo occidental, pero de ninguna manera esto implica que se trata de fenómenos inevitables. La complejidad de esta temática es una muestra de lo lejos que se encuentran las relaciones causales simples y el formalismo, de los fenómenos sociopolíticos.

Merece además dejar explícito que la intención del autor es en este caso, fundamentalmente describir los fenómenos de poder "tal cual se los observa en la realidad", sin incurrir en la discusión de "cómo deberían ser" (el fin) o "cómo se lo podría llegar a modificar" (los medios).

Un último comentario debe hacerse para señalar que en este texto se considera que el lector implícito, no es el profesional especializado en la temática, sino que se espera que resulte un material útil para los lectores no habituados a esta cuestión, y especialmente para el alumno universitario.

1. ALGUNOS CONCEPTOS INICIALES

Varios autores han reconocido que en el estudio del poder existe una importante confusión terminológica (vg. Hickson, Stoppino). Conceptos como el de poder, la influencia, la autoridad, la coerción y hasta el de control aparecen utilizados por los autores sin uniformidad de criterios, situación que a su vez se amplifica por los defectos de traducción de algunos textos a la lengua castellana.

El poder, en su significado más general designa la capacidad o posibilidad de obrar, de producir efectos; y puede ser referido ya sea a individuos o grupos humanos, como a objetos o fenómenos de la naturaleza (Ej. poder calórico). En lo que hace a su sentido social se trata de la capacidad del hombre para determinar la conducta de hombres; es decir se trata de una relación humana.

Esto último no parece entenderlo la CONCEPCION FORMALISTA O JURIDICA del poder. Desde esta primer perspectiva "el poder lo tiene el que manda". Esto implica por una parte, que el resto de las personas subalternas no tienen poder, y por otra que el poder "es una cosa". Dado que es una cosa, se puede llegar a cuantificar: "el ministro de Economía tiene mucho poder en el gobierno argentino".

También puede afirmarse desde esta concepción que en 1989 Carlos Menem "llegó al poder". Por lo tanto es "una cosa" que se encuentra concentrada en "un lugar" (la cúpula de las organizaciones) y que se transfiere parcialmente hacia abajo de sus estructuras formales.

Así uno podría preguntarse para cada sociedad, donde está localizado el poder? Quien lo detenta? Qué normas establece el poder sobre la sociedad?

Ante la vigencia de esta perspectiva del poder, Foucault se pregunta: "Cómo fue posible que nuestra sociedad, la sociedad occidental en general, haya concebido al poder de una manera tan restrictiva, tan pobre, tan negativa?" (1985, pág. 13)

Una segunda manera de concebir al poder se presenta cuando no se lo entiende como un atributo de alguien, sino COMO UNA RELACION. Esto implica que importa visualizar no sólo "al que manda", sino también descubrir qué hacen los que teóricamente deben obedecer. En realidad existe una interrelación lógica; el poder no se puede desarrollar sin el intercambio y negociación entre los actores comprometidos en una determinada relación (Crozier, 1990, pág. 56). Desde esta perspectiva, en principio al que afirma "el Ministro de Economía tiene mucho poder" se le debería preguntar, en relación con quienes tiene mucho poder?

Pero para definir una situación de poder no basta con especificar las personas o grupos implicados, también hay que visualizar la esfera de actividades a la cual se refiere el poder. Una persona o un grupo humano puede estar sometido en algunas áreas, mientras que en otras ejerce un rol dominante. Ej. el poder del médico se refiere al campo de la salud, el empresario a la actividad del personal relacionada con su empresa, etc. La esfera del poder según cada caso puede llegar a ser más o menos amplia y su delimitación puede ser precisa o no. Por ejemplo, la esfera de poder de un directivo de una organización burocrática se encuentra legalmente determinada, por lo que es mucho más precisa, que la que le corresponde a un líder carismático donde tiende a ser ilimitada (Stoppino, pág. 1218).

También desde esta segunda perspectiva se cuestiona la idea de que el poder "lo tiene el que manda". Crozier señala al respecto que el poder es una relación de fuerzas de la cual uno puede sacar más ventajas que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro (1990, pág. 58). También French y Raven (1959), a partir de la teoría del campo de Kurt Lewin, señalan que el poder de A sobre B es la resultante de dos fuerzas:

- Una fuerza que desde A se impone a B para que obedezca
- una fuerza de resistencia que opone B ante la ofensiva de A.

Desde esta perspectiva, los sometidos no son necesariamente pasivos, sino que también disponen de recursos de poder, conformando relaciones dinámicas de fuerzas.

Otra problemática debatida a nivel académico es si varía o no con el tiempo la cantidad de poder que se materializa en una organización. Los que creen que no varía conciben al poder en términos de suma-cero. Esto implica que si un sujeto adquiere mayores recursos de poder, otro necesariamente debe perderlo. Las acciones de los actores se realiza en un marco de cantidad fija, ya que los cambios en la distribución del poder no se dan rápidamente, sino en forma gradual (Hall, pág. 144).

Otra manera de concebir la cantidad de poder es la de suma-no-cero, donde se afirma que esta cantidad es cambiante. Se puede aumentar los recursos de poder (vg. al lograr una mejor organización del grupo informal) sin necesidad de reducir los recursos de poder del resto de los actores intervinientes. Según Perrow esta situación existe cuando en un conflicto se encuentran soluciones en las que ningún actor pierde. Al lograr todos un beneficio "se amplía la torta", antes que modificar su distribución.

Particularmente creo que la respuesta a si es posible o no, aumentar o reducir "el poder en una organización" depende en gran parte, de la manera como lo conciben los sujetos intervinientes en la relación de fuerzas.

2. LOS RECURSOS DE PODER

También denominados "fuentes" o "bases del poder", en este caso se hace referencia a los medios que se pueden utilizar para ejercer una relación de dominación.

La fuerza física es uno de los recursos más rudimentarios, pero que sigue teniendo preponderancia en ciertas relaciones de poder. "Dado que soy el más fuerte del curso, yo soy el que manda"; "Si no me haces caso, te pego". Si logro la pasividad de los restantes sujetos, la fuerza me sirve para ejercer la relación de dominación. También existen infinidad de ejemplos del uso de este recurso en el campo de las relaciones internacionales; en el caso argentino puede recordarse la desactivación del proyecto Cóndor, acción promovida casualmente por la principal potencia armamentística del planeta. Cuanto menor fuerza física disponen el resto de los sujetos, mayor será la presión que puedo ejercer para lograr altos niveles de acatamiento del otro.

Tal como lo señalan Etzioni y French y Raven, otro de los principales recursos de poder en las sociedades actuales es el dinero. En tanto actor social individual es un elemento que me sirve para contratar a personas con el fin de que obedezcan mis órdenes; financiar las campañas de los principales partidos políticos y así lograr mayor certidumbre sobre mi futuro; recompensar acciones; promover con éxito determinadas decisiones; asignar arbitrariamente los recursos financieros de la organización a las diversas áreas que la componen y compiten por los recursos escasos, etc. Gareth Morgan expresa al respecto, que "no es necesario tener un control completo sobre las decisiones financieras. Sólo se necesita tener un control suficiente para tirar de las cuerdas que pueden crear cambios marginales" (pág.148)

Pero, siempre y en todo lugar "con el dinero todo se compra". "Toda persona tiene su precio? Si nos comparamos con la década del 60, es similar la importancia que se le otorga al dinero en ambos momentos?

La relevancia que adquiere cada recurso de poder varía según el lugar y el tiempo en donde se intente utilizarlo.

En sociedades donde priman los valores de carácter materialistas e individualistas es de presuponer que el dinero constituye un recurso "más valioso" que en las sociedades, o los momentos de esa misma sociedad donde se alcanzó mayores niveles de solidaridad social.

Otro de los recursos más evidentes proviene de la jerarquía formal de la organización. Son los recursos de poder que se adquieren por ocupar determinados cargos en una organización: "tenés que obedecerme porque soy el jefe de sección" o "porque soy el obispo de esta diócesis".

Sabido es que disponiendo de adecuada información es posible que se logren decisiones más efectivas; pero la obtención de dicha información no suele ser una tarea sencilla, dado que también estamos en presencia de un nuevo recurso de poder. Al respecto cabe recordar en la novela *El nombre de la rosa*, el valor que representa para cierto sector social la información recopilada en un libro. Actualmente se puede hacer referencia a la importancia que adquiere tanto a nivel empresarial, como a nivel académico o para las organizaciones estatales el hecho de tener acceso a ciertas bases de datos, y de allí el costo que insume. También cabe recordar la importancia que se le asigna en las organizaciones altamente burocratizadas, a las personas que, dado el tiempo de permanencia en la organización, "manejan" con habilidad la normativa vigente. Un caso adicional puede observarse en la negativa de la mayoría de las organizaciones públicas, a "ser transparentes", es decir brindar información al ciudadano sobre qué se hace? porqué? a qué costo? bajo la responsabilidad de quien?

Michael Foucault en su trabajo *Vigilar y Castigar*, relaciona la cuestión del poder con la utilización del Panóptico como modelo arquitectónico de hospitales y cárceles durante el siglo XIX en Europa. El Panóptico constituye un edificio en forma de anillo, que en el centro tiene una torre con amplias ventanas abiertas hacia la cara interior del anillo. En este edificio periférico se disponen las celdas individuales con sus ventanas hacia afuera y hacia la torre central, para que las ocupen presos, enfermos, locos, o alumnos, y en la torre se ubica a la vigilancia. Dado el tipo de construcción el vigilante desde el centro puede observar permanentemente la actividad de cada interno. La inexistencia de privacidad para los internos implica por otra parte, el control de la vigilancia de toda la información de lo que sucede en el Panóptico (1989, pág. 252).

También dentro de este recurso se podría integrar a lo que algunos autores denominan el poder del experto (vg. French y Raven). Es el caso del médico frente a un paciente, o en una empresa, el único especialista en determinada producción de bienes, en relación con el resto de los miembros de la organización. "El saber es poder". Crozier (1964) presenta al respecto el caso del personal de mantenimiento, que tenía un lugar especial en la organización dada la importancia que para la empresa tenía esa actividad.

Un elemento vinculado al anterior es la tecnología. Tener acceso a técnicas apropiadas para el tipo de trabajo que se realiza o desee realizar es un recurso de una importancia considerable (2). El hecho de conocer determinadas técnicas de producción, de ventas, de recopilación de información, de motivación, etc., puede ser utilizado como medio para ejercer una relación de dominación; de allí que se ha observado en las últimas décadas a nivel social, el fenómeno de la tecnocracia (gobierno de los técnicos y no del ciudadano). Un ejemplo de las luchas que suelen generarse por el control de ciertas técnicas indispensables, puede observarse en el film "La guerra del fuego".

También se puede hacer referencia en tanto recurso de poder al carisma, la capacidad intelectual del sujeto y la habilidad que dispone para la utilización de símbolos, discursos e imágenes para sostener una relación de poder (3).

Tal como dice Max Weber, "la devoción al carisma del profeta o del caudillo en la guerra o del gran demagogo en la asamblea o el parlamento, significa que se lo considera el conductor ... de los hombres, y que éstos no se le someten en virtud de costumbre o estatuto, sino porque creen en él" (pág. 1057). También cabe agregar que existe entre la masa y el líder carismático una relación de identificación inconsciente, por lo que la decisión de "seguirlo", puede carecer de niveles importantes de racionalidad. Acerca de este tema, una visión crítica interesante surge del estudio de Shills quien explica que la gente atribuye la propiedad del carisma, normalmente a personas que ocupan cargos jerárquicos muy importantes (presidente, el Papa, un rey, etc.). Por lo tanto, en ciertos casos la verdadera fuente del carisma es el cargo jerárquico formal (Scott y Mitchell, pág. 104).

Lo que se ha denominado capacidad intelectual, hace referencia a la inteligencia, la facilidad de oratoria, la confianza en sí mismo, etc. Si para los miembros de la organización algunas de estas cualidades son importantes, las personas que las poseen pueden utilizarlas, por ejemplo, para lograr acceder a los cargos directivos. Si por el contrario en los miembros de la organización prevalecen otros valores (perseverancia, actitud solidaria), la facilidad de oratoria o la confianza en sí mismo dejan de constituir recursos de poder. De allí que el grado de relevancia que tiene determinado recurso de poder es relativo a cada situación.

Otro de los medios disponibles para transformar en recurso de poder es el control de canales directos de comunicación con los cargos directivos. "Juan tiene buenos contactos políticos con el Intendente, por lo que debería ser nuestro delegado".

También puede utilizarse la buena relación que un sujeto tiene con directivos de otras organizaciones o empleados que manejen exitosamente ciertos recursos de poder. "Como lo apoya el gobernador, debemos elegirlo candidato para la intendencia".

Una perspectiva muy interesante plantea Foucault (1975, citado por Guigo) al señalar que la fuerza de los sistemas disciplinarios se asientan en un conjunto de "pequeñas técnicas" de control. En este marco los elementos de trabajo de una organización, pasan a ser recursos de poder que se disputan entre sus miembros. En el estudio de caso elaborado por Denis Guigo (pág. 68 y sigtes), el autor describe de qué manera una secretaria acapara ciertos elementos que le sirven como recursos de poder (ella distribuye el papel, controla el uso del teléfono, reparte los cheques de los haberes mensuales, etc.). También se podría agregar la intromisión de determinada oficina en ciertos circuitos administrativos. Esto hace que "como el expediente debe contar también con mi firma, puedo demorarlo (en la jerga administrativa "cajonearlo"), extraviarlo o apurar su trámite según mis propios intereses".

Desde una perspectiva más amplia Crozier y Friedberg plantean que importa visualizar qué áreas de incertidumbre controla cada actor, y de allí puede inferirse la importancia o no de los recursos de poder que disponen. Ej. un trabajo rutinario y simple en una cadena de montaje, no genera incertidumbre para la organización; mientras que la labor de un único especialista en sistemas computarizados, al ser indispensable para el organismo, hará que el sujeto disponga de importantes recursos de poder.(4)

La lista de recursos de poder podría ser interminable dada su conformación relativa. Podría citarse además que también pueden transformarse en recursos según las particularidades de cada sociedad, el color de la piel, la nacionalidad, el sexo, etc. Pero merece dedicarle algunas reflexiones a un recurso a veces olvidado en la literatura referida a esta cuestión. Es el caso de la unión y organización de la gente. Se trata de uno de los pocos recursos con que cuentan los sectores populares a nivel social o los empleados u obreros a nivel organizacional, pero que también utilizan los directivos, para crear alianzas informales y redes de trabajo. La conocida frase "la unión hace la fuerza" caracteriza a este recurso. Dos interrogantes básicos definen la importancia del recurso: qué grado de unidad o cohesión tiene el grupo? y cuántas personas participan de él, o cuál es el grado de movilización de la gente?

Aunque en América Latina este recurso es permanentemente desalentado a nivel gubernamental, algunas experiencias de los últimos años llegaron a alcanzar una notable magnitud. Por ejemplo en Brasil, sin el nivel de movilización alcanzado, se podría haber hecho renunciar al presidente Collor de Melo? En Uruguay, en 1992 a partir de la movilización del pueblo se exigió un plebiscito por el que se determinó la no privatización de una serie de empresa públicas. En Argentina han existido experiencias de menor amplitud, tal como la desplegada por el caso María Soledad en Catamarca.

Ahora bien, con sólo controlar cierto/s recurso/s de poder es suficiente para ejercer una relación de poder?

No. También entra en juego la habilidad del sujeto para administrar correctamente dichos recursos. El poder relativo de control "no es una simple relación entre sumatorias propias y ajenas de recursos y capacidades específicas de acción. Por el contrario, estos son sustantivamente afectados por las habilidades de gestión que puedan aplicar individual o colectivamente los actores" (Robirosa, pág. 85). Se podría llegar a ser experto en determinada área crítica de la organización, pero no tener interés o habilidad de aprovechar ese recurso para ejercer mayor poder. Por ejemplo, "todavía" existen en Argentina algunas personalidades que no han utilizado su popularidad (recurso potencial de poder) para acceder a un cargo público.

Esta habilidad puede referirse no sólo al empleo de determinado recurso, sino también a una adecuada combinación de varios de ellos.

Recursos de poder	+	Habilidad y voluntad
-------------------	---	----------------------

Mario Stoppino señala que de cualquier manera "el hecho de que A esté dotado de recursos y de habilidades aún en máximo grado no es suficiente para hacer que A tenga poder sobre B". Podría llegar el caso extremo de que B no esté dispuesto a comportarse de la manera que le exige A, a ningún precio; incluso que prefiera la muerte antes de tal comportamiento (pág. 1219). Particularmente creo que cabe relativizar esta afirmación. Siguiendo el ejemplo extremo anterior, B seguramente no quiere morir, entonces si muere es porque se encuentra en desventajas en una relación de poder. De esta manera A ejerce una relación de poder sobre B, aunque no consiga el comportamiento requerido.

3. LAS AREAS DE INCERTIDUMBRE. LOS ACTORES Y SUS ESTRATEGIAS AL MOMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES.

Algunos autores plantean como recurso esencial en las relaciones de poder el control de "áreas críticas" (Perrow - Hickson) o de los "espacios de incertidumbre" para la organización (Crozier). En estas áreas los comportamientos de los actores no son rutinarios y previsibles, sino que se trata de zonas de incertezas que la organización no puede llegar a controlar con facilidad.

Crozier (1964 y 1990) comenta al respecto el caso de los talleres de un monopolio industrial en Francia, en donde aplicó el método de análisis estratégico. A nivel general la organización tiene algunas características del tipo burocrático, como por ejemplo el alto nivel de formalización de la empresa (todo el funcionamiento está detallado por normas). Aunque formalmente no deberían existir razones de conflictos, aparecen importantes relaciones informales de poder. Crozier observa que en esta relación participan los siguientes grupos:

Jefes de Taller	Obreros de producción	Obreros de mantenimiento
-----------------	-----------------------	--------------------------

A partir del análisis de Crozier se vislumbra que los obreros de mantenimiento son los verdaderos "patrones del taller", al disponer del recurso del conocimiento como para poder reparar las máquinas. Así es como ellos controlan el principal espacio de incertidumbre para la organización.

Ahora bien, cuál es la estrategia global del grupo?

Fundamentalmente buscan que nadie se entrometa en el espacio que controlan. Muestra de esta estrategia es que hicieron desaparecer del taller todos los planos de las máquinas y todo dato sobre el mantenimiento. Este grupo mantiene una alianza con los obreros de la producción, pero se sitúan como "superiores". Los obreros productores aparentemente mantienen esta alianza porque con ella han obtenido algunos logros respecto del salario y las condiciones de trabajo, y por otra parte, porque en caso de huelga el éxito es seguro, mientras que dejaría de serlo si deshacen dicha alianza.

En este ejemplo se encuentra condensada la teoría que se desarrolla en el capítulo. La idea entonces es comenzar a profundizar los principales conceptos, propios de todo análisis estratégico del poder:

A. Los actores y sus alianzas.

Los actores o sujetos intervinientes pueden ser individuos, grupos de carácter informal, áreas de la organización (vg. ventas, producción). Identificar correctamente qué actores intervienen es esencial tanto para el análisis de las relaciones de poder y la toma de decisiones, como también para la resolución de conflictos organizacionales.

Entre los elementos que se deben considerar para cada actor cabe visualizar los recursos de poder que dispone y el valor que le asigna el resto de los actores que participan de la relación. Tal como se

vió anteriormente, también debe tenerse en cuenta la habilidad y la voluntad del sujeto para participar activamente en la relación de poder.

Cabe remarcar que los sujetos intervinientes son dinámicos y cambiantes. Algunos actores que empiezan a formar parte de determinado proceso de decisión pueden llegar a retirarse, otros se pueden llegar a movilizar tardíamente o a constituir una nueva alianza, etc. Además se puede ir modificando "la naturaleza" de los sujetos (se reducen o amplían sus recursos de poder, se renuevan sus objetivos, etc.) (Oszlak - O Donnell, pág. 95).

También se debe considerar cuáles son sus principales intereses (qué lo motiva a intervenir en una relación de fuerzas, o en determinada decisión de la organización). Cabe destacar la dificultades que aparecen a esta altura del análisis, dado que el tema en cuestión abarca una compleja estructura de deseos, expectativas, ambiciones, creencias y valores, no siempre conscientes en el sujeto.

"El actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes: éstos son múltiples, más o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios... De ahí se deduce que sería ilusorio y falso considerar sus comportamientos como reflexivos" (Crozier y Friedberg, págs. 46 - 47).

Esto nos lleva a revisar un concepto que nace con la Teoría de la Organización: la racionalidad limitada. La idea es que el hombre no llega a elaborar decisiones totalmente racionales, sino que "trata de ser racional, aunque lo consiga solo de una manera limitada..." (Simon, pág. XXII). En consecuencia adoptará la primer solución que responda a unos criterios mínimos de satisfacción, de acuerdo a los objetivos que persigue.

Aunque parezca algo obvio, lo cierto es que en el campo académico de la administración recién se plantea ésta afirmación en la década del 50. Crozier y Friedberg dan un paso de mayor profundidad al describir cómo se estructuran las organizaciones:

"en esta materia no existe ni fatalidad ni determinismo simple. Estas soluciones no son las únicas posibles ni las mejores, ni siquiera las mejores con relación a un "contexto" determinado. Son soluciones contingentes en el más sentido estricto de la palabra, es decir ampliamente indeterminadas y, por lo tanto, arbitrarias" (pág.14).

Tal como se expresa anteriormente, los actores que intervienen en las relaciones de poder pueden ser las propias áreas de la organización, o como los define Perrow los grupos formales internos (pág. 320). Es usual que las personas que trabajan en un departamento de la organización, no visualicen los problemas vigentes tal como lo entienden desde otra unidad. Quizás ni siquiera por una actitud interesada, sino porque la realidad se presenta diferente al modificar el lugar desde donde se la observa. A esta limitación estructural o desde otra perspectiva, ventaja de no sólo tener un punto de vista, hay que agregar que cada unidad de la organización genera sus propios intereses.

"...algunas subunidades con más poder y algunas con menos, cada una persiguiendo sus propios fines dentro de la totalidad".(Hickson, pág.49)

Por ejemplo, suele ocurrir que el personal de ventas esté interesado en vender cada vez más (lo que implica mayores ganancias personales y mayores recursos de poder a nivel organizativo), mientras que el personal de producción tendría en principio una actitud más conservadora.

Estos intereses divergentes también se observan en las organizaciones públicas: el Intendente o el Secretario de Obras Públicas quiere hacer rápidamente determinada obra (ya que le otorga rédito político en el corto plazo), mientras que el Contador exige que se sigan todos los pasos legales, aunque implique tiempo de demora para iniciar la obra (defiende su interés de no llegar a ser enjuiciado posteriormente). O en los Concejos Deliberantes, donde quizás aprobar determinada ordenanza implica, desde la perspectiva de la oposición, demasiado rédito político para el Intendente por lo que, aunque se considere una política adecuada, se decide bloquear. También se observan estas divergencias en el período de elaboración del presupuesto en estas organizaciones. Dado que los recursos económicos son limitados, cada organismo trata de retener partidas presupuestarias de mayor monto. Las pujas que se generan en esa oportunidad son normalmente de carácter "suma

cero"; por lo que se considera que "el hecho de que me otorguen más recursos implica necesariamente, que a otras unidades se les recorte sus partidas presupuestarias".(5)

En lo que hace a las organizaciones estatales cabe destacar en Argentina uno de los trabajos de Oscar Oszlak, quien explica que las burocracias estatales no sólo responden a los intereses de la sociedad en general, sino que también y en un mismo momento, a los de las clases dominantes y a sus propios intereses corporativos (1984, pág. 285).

Otra cuestión para dilucidar son las alianzas que se pueden haber conformado. Al respecto cabe remarcar que las alianzas y coaliciones no se construyen necesariamente alrededor de una identidad de intereses, sino que lo esencial es que se logre a través de dicha red, un intercambio mutuamente beneficioso. Además, es de esperar que los constructores de alianzas tengan en cuenta tanto el aliarse con sujetos triunfadores, como también incorporar y pacificar a ciertos enemigos potenciales. (Morgan, pág. 161) (6)

También en este caso nos encontramos con un recurso de poder (la alianza establecida), que se reduce o potencia de acuerdo con la habilidad de los sujetos para ver las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas, "para afirmar o deshacer alianzas y quizás más profundamente, para soportar las tensiones psicológicas que necesariamente trae consigo cualquier riesgo de conflicto" (Crozier - Friedberg, pág. 37).

Uno de los objetivos de la conformación de camarillas es defender a sus miembros de amenazas reales o imaginarias, como por ejemplo detener la expansión de una unidad de la organización que se considera que está absorbiendo demasiados recursos de poder (Hall, pág. 140). De allí que en muchas organizaciones se procura bloquear al sujeto interesado en realizar un trabajo efectivo.

En lo que respecta a la presencia de alianzas en las organizaciones estatales, pueden reconocerse algunos ejemplos de la vida contemporánea argentina. Tal el caso de las alianzas en pugna que se observaron a favor y en contra de la re-reelección del presidente Menem. De igual manera puede recordarse para el caso del radicalismo, las internas de 1994, donde a partir de la conformación de las alianzas se demostró claramente, que las diferencias ideológicas se encuentran detrás de los acuerdos meramente electorales.

Pero un sujeto no siempre está aliado para todas los problemas que debe administrar con los mismos actores; por el contrario, el sujeto puede formar distintas coaliciones a la vez. Al momento del análisis de estos fenómenos puede observarse que "con quien esté aliado y con quien en conflicto en la cuestión A, puede ser determinante de su comportamiento respecto de la cuestión B; qué recursos tiene "invertidos" en A puede ayudarnos a explicar porqué no se moviliza respecto de B" (Oszlak - O Donnell, pág. 99).

B. Las estrategias en un marco de incertidumbre

En el ejemplo que se presenta al iniciar este capítulo (monopolio industrial) aparece para cada uno de los actores que intervienen, distintas estrategias de acción. Se había mostrado que el personal de mantenimiento controlaba un espacio importante para la organización. En otros términos puede decirse que ellos controlan una zona de incertidumbre, por lo que pueden valerse de ella para ejercer una relación de poder. "Lo que es incertidumbre desde el punto de vista de los problemas, es poder desde el de los actores." Por lo tanto, desde esta perspectiva, quienes sean capaces de afirmar e imponer su dominio de las incertidumbres más cruciales, serán los que se encuentren en mejores condiciones para ejercer el poder (Crozier - Friedberg, págs. 20 y 21).

Desde este marco de referencia si el comportamiento de un sujeto es rutinario (vg. siempre hace el mismo tipo de trabajo en una cadena de montaje), esto implica que su acción es previsible y que por lo tanto, será fácilmente reemplazable.

"Un problema para el cual hay una respuesta preparada no es fuente de poder diferencial" (Hickson pág. 54).

Si por el contrario la acción del sujeto no es totalmente "conocida" por la organización (recordemos el caso del experto), este controlará un espacio de incertidumbre.

Además se debe considerar que para los actores que intervienen en una relación de poder, el hecho de que un nuevo actor integre o no una alianza es un elemento que genera incertidumbre. Esto lleva a que en muchas ocasiones los actores aguardan para formalizar una alianza hasta el último momento, buscando mejorar los beneficios que reciben a cambio de integrarla. En el ámbito político esto se suele producir tanto en las elecciones generales como en las internas de los partidos políticos, donde a veces faltando muy poco tiempo para la elección todavía no está claro a qué candidato apoya cada una de las agrupaciones y se redefinen las alianzas, dado las nuevas negociaciones.

El comportamiento de los actores presenta siempre dos aspectos. El ofensivo consiste en aprovechar las oportunidades para controlar mayores espacios de incertidumbre, procurando encerrar al otro (por ej. por medio de reglamentos para que sus comportamientos sean previsibles). Al encerrar a otro actor lo que consigo es que se reduzca la zona de incertezas que controla. El segundo comportamiento es defensivo, y consiste en mantener el control del espacio de incertidumbre y la capacidad de actuar, sin aceptar condicionamientos externos (Idem, pág. 47).

Cabe volver a citar el texto de Denis Guigo (1991), donde se presenta un estudio de caso de un municipio bonaerense. En determinada oficina el autor encuentra tres polos de poder en pugna, con alianzas cambiantes durante el tiempo. Dado que la estrategia de cada uno es ganar espacios de incertidumbre, las tácticas desarrolladas son por demás creativas. Ya mencioné algunas de ellas anteriormente (controlar las reservas de papel, el uso del teléfono, acaparar determinado escritorio, etc.), pero cabría agregar una más: el salón correspondiente a esta Dirección está dividido por medio de mamparas opacas en pequeñas oficinas, ocupadas por dos o tres personas en cada una. Pero en cierta oportunidad a una de las mamparas se la decide hacer transparente. Qué implica en términos de poder que el resto del personal pueda "observar" lo que sucede en una oficina, cuando antes estaba velado?

Otras investigaciones pueden citarse para observar las estrategias de los actores en el marco organizacional. Se trata de los estudios de Norman (1971) y Carter (1971), quienes encontraron en sus respectivos trabajos (7) que los departamentos de las organizaciones estudiadas negocian unos con otros, y presentan a los directivos superiores, sólo las propuestas de innovaciones que coinciden con sus propios intereses (citado por Hickson, pág. 66). Como se ve claramente, el tema de las innovaciones o cambios organizacionales no debe dejar de analizarse, aunque sea a nivel complementario, desde la perspectiva del poder. En el cap. 1 se citó a Maquiavelo, pero en la actualidad también se ha visualizado académicamente que todo cambio favorece a ciertas unidades más que a otras.

En lo que hace a la administración pública Oszlak y O'Donnell reconocen que toda política genera un "doble proceso": no sólo impacta en la sociedad, sino que también produce repercusiones en el propio organismo (Oszlak - O'Donnell, pág. 94). Por ejemplo, de disponerse la construcción de un importante plan de viviendas, la unidad interna encargada de la política se verá favorecida por el control de nuevos recursos de poder. Por lo tanto la estrategia de esta unidad, seguramente va a incluir la demanda a las autoridades superiores, para que se aprueben planes de este tipo.

Desde esta perspectiva cabe remarcar que aunque un actor se encuentre ampliamente subordinado a otro sujeto dominante, el primero no debe necesariamente adoptar un rol pasivo. De allí la importancia de visualizar sus actitudes y estrategias. En el análisis que Goffman realiza de los institutos de enfermos mentales en EEUU, se presenta el ejemplo extremo de que hasta un enfermo mental viejo y débil puede resistirse ante los enfermeros, mediante la sencilla treta de hundir los pulgares en el bolsillo del pantalón, y así frustrar el intento de desvestirlo (pág. 89).

Pero también puede observarse estrategias que implican la "complicidad" del subordinado, en mantener la relación de poder. Por ejemplo en las instituciones militares una táctica perversa podría ser soportar el autoritarismo hasta llegar a ser oficial, para obtener privilegios y descargar sobre sus subordinados las injusticias padecidas (Etkin, pág. 144).

Cabe también recordar a nivel educativo, "las respuestas perversas" (que implican complicidad) de los alumnos ante un docente autoritario: "si lo cuestiono, no me aprueba"; "hay que agachar la cabeza"; "aguanto, total es sólo un cuatrimestre". Desde la perspectiva de Etkin, podría señalarse que estas actitudes, generan un círculo vicioso que se autorrefuerza constantemente (pág. 190).

4. LA BUSQUEDA DE LA LEGITIMIDAD EN LAS RELACIONES DE PODER: EL DISCURSO Y LOS SIMBOLOS.

El eterno problema del poder es el de asentar su credibilidad.
Balandier

Ningún uno puede tener fuerza violenta suficiente como para hacerse obedecer por todos, sin la complicidad de éstos.
Etienne de la Boétie

El hombre no teme al hombre, porque el temer perjudica. La idea, aunque a veces chica, de que aquel es superior, obliga a ser inferior, y a que haga carne la pica. José Larraalde

El concepto "legitimidad" implica adhesión de los subordinados a las directivas de los sujetos dominantes. Se trata de una relación de poder en donde los subordinados "aceptan" dicha situación y consideran que deben obedecer a la autoridad.

"Un mínimo de "voluntad" de obediencia, o sea de interés en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad" (Weber, pág. 170).

Ese mínimo de voluntad, de interés en obedecer, implica que determinada relación de poder es considerada legítima por los subordinados.

La autoridad por lo tanto "es el poder considerado legítimo por parte de los individuos o grupos que participan en la misma relación de poder" (Bobbio - Mateucci, pág. 136).

Desde esta perspectiva la legitimidad es una característica o cualidad de una relación de poder (Hickson, pág. 62). Tanto una dominación basada en la fuerza, como en el dinero o en el carisma puede llegar a ser legítima o ilegítima, según la consideración de los subordinados.

Cabe remarcar que la legitimidad no implica legalidad. Se podría observar que un sujeto llegue al gobierno por vías no legales, pero que los subordinados lo consideren un gobierno legítimo o viceversa.

Ahora bien, cómo se llega a alcanzar o ampliar cierto nivel de legitimidad en una relación de poder?

Una alternativa es modificar la distribución de los recursos de poder entre los miembros, por ejemplo, acrecentando el grado de democracia interna de la organización. Pero si el objetivo no pasa por distribuir los recursos de poder, puede utilizarse otras herramientas, como el discurso y los símbolos de poder.

El concepto discurso es tomado en este caso en su significado más amplio, por lo que abarca todo lo que expresan los sujetos acerca de la relación de poder en la que participan. Desde el punto de vista del sujeto que ejerce la relación de dominación, se utiliza el discurso para sostener o afirmar dicha situación.

Reinhard Bendix utiliza para describir esta cuestión el concepto "ideologías administrativas". Según este autor se trata de "todas las ideas que son adoptadas por y para aquellos que ejercen la autoridad ..., y que buscan explicar y justificar esa autoridad" (1970, pág. 529, citado por Thompson, pág.255). De acuerdo al autor la función de estas ideologías es interpretar los fenómenos de poder, intentando neutralizar o eliminar el conflicto entre la minoría dirigente y la mayoría dirigida.

"El objetivo es presentar una definición persuasiva, justificatoria y legitimizante de la realidad" (K. Thompson, pág. 266).

Una metáfora comúnmente utilizada y promovida a partir de los trabajos de Elton Mayo (Escuela de Relaciones Humanas) es "en esta empresa somos una gran familia".

Acerca de este tema, en el interesante trabajo de Paul Fraisse se afirma que al rechazar los directivos los cambios profundos en sus empresas "no queda sino tratar de cambiar la mentalidad de los obreros, y persuadirlos de esa comunidad de intereses..." (1979, pág. 127). Una empresa privada, tal cual se la considera en Argentina es una "comunidad de intereses" o "una familia"?

Estos slogan suelen quedar sólo a nivel discursivo o materializado en prácticas poco significantes, como cierta mejora en el trato a los empleados, actividades recreativas en común fuera del horario laboral, etc. Las palabras de un dirigente de la Western Electric hablando de su programa de relaciones humanas, son determinantes: "no se imagine Ud. que seamos un servicio social; todo esto es para realizar más ganancias" (en Fraisse, pág. 124).

Cabe resaltar que para que el discurso logre efectividad debe asentarse en ciertas prácticas que lo reafirmen. Siguiendo la perspectiva de Michel Foucault, si todo lo que se dice es mentira, el discurso seguramente no logrará su objetivo. Respecto al ejemplo anterior, desde cierto punto de vista podría considerarse una comunidad de intereses: si la empresa deja de existir, el personal queda desocupado, esto incide en la paralización económica de la ciudad, etc. De allí que sería bueno para todos que la empresa logre sus frutos. Pero esta es una verdad a medias, es decir una verdad muy relativa. Desde otro punto de vista podría observarse que el personal recibe bajos salarios, (hecho que tiene innumerables consecuencias negativas a nivel social), que la sociedad local se perjudica por sus contaminantes, que al evadir o eludir sus impuestos reduce los recursos públicos, etc.

De cualquier manera, aunque se trate de una indudable mentira o de una verdad a medias, si el discurso es aceptado por los subordinados, si con esa metáfora se logra los objetivos de la dirección (vg. de reducir las demandas y/o mejorar la productividad), el discurso dio sus frutos.

Una relación de poder descarnada (sin la mediación de discursos, imágenes y símbolos que la sostengan) es frágil.

"Las relaciones de poder no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso" (M. Foucault pág. 140).

En el análisis que se hizo referencia anteriormente sobre el poder en un organismo municipal (Guigo, 1991), se explica de qué manera "la secretaria" utiliza un discurso apropiado para sostenerse en ese ámbito: sus contactos políticos y su buena relación con la Iglesia y las Fuerzas Armadas. Ella "dice" o "hace creer" que mantiene dichas relaciones. Podría llegar a ser una burda mentira, pero seguramente ante la duda que surge al existir ciertos indicios que la sustentan, muchos agentes acatan sus directivas. De allí la importancia del uso de "lo imaginario" en el discurso de poder.

Otro ejemplo puede observarse al analizar ciertas sociedades antiguas, donde se utiliza para sostener la dominación el discurso de que "mi poder viene de Dios" (tipo de dominación tradicional). Desde Hammurabi en el 1800 a.c. hasta el siglo XVII, se sucedieron innumerables gobiernos en oriente y occidente que se valieron de ese discurso para adquirir legitimidad. "Si Dios lo eligió; cómo un simple ciudadano va a poder cuestionar su gobierno?"

El supremo ejercicio de poder, respecto de los subordinados, se materializa al "modelar sus percepciones, cogniciones y preferencias de suerte que acepten su papel en el orden de cosas existentes, ya sea porque no pueden ver ni imaginar una alternativa al mismo, ya sea porque lo ven como natural e irremplazable o porque lo valoran como algo ordenado por Dios y beneficioso" (Steven Lukes, pág. 24).

Además del discurso también se hizo referencia con anterioridad a la importancia que adquieren los símbolos de poder. En primer término cabe hacer una delimitación conceptual: existen símbolos que

se usan para demostrar la pertenencia o el deseo de pertenecer a determinado grupo social (vg. el cabello rapado en los Hare Krishna, las prendas de vestir color negro en el rock pesado). A diferencia de ellos, un símbolo de poder expresa el ejercicio de la dominación: "uso esta corona porque soy el que manda".

En el ámbito carcelario argentino, puede observarse que el líder de los internos de cada pabellón suele utilizar un símbolo que lo distingue (el llevar una toalla sobre sus hombros).

A nivel educativo cabe recordar que el uso de la tarima y la disposición de los bancos enfrentados al docente implican una relación de poder. Sobre la tarima el docente adquiere un mejor "control" del alumnado (8), pero a su vez al estar en ese lugar, queda claro en tanto símbolo, quién es el que manda. Ordenado de esta manera el aula, es de esperar que el rol del alumno pase a ser (o siga siendo) totalmente pasivo: escuchar al docente y repetir en los exámenes su punto de vista.

Acercas de este tema, Gareth Morgan explica de qué manera se disponen las oficinas de ciertos ejecutivos, donde el decorado y el mobiliario muestra claramente que alguien de influencia considerable trabaja allí (pág. 164). También podría citarse a la vestimenta, claramente utilizada en el ámbito militar y en el eclesiástico.

Por otra parte, tanto el discurso que utiliza el sujeto dominante como sus símbolos que lo representan deben cuidar de "no decir todo".

"Para salvaguardar su eficacia, la autoridad se rodea de un mínimo de misterio y mantiene a distancia a los individuos que le están sometidos" (Mendel, 1977, citado por Petit, pág. 90).

"Es indispensable saber disfrazar bien las cosas y ser maestro en fingimiento... No necesita un príncipe tener todas las cualidades mencionadas, pero conviene que lo parezca. Hasta me atreveré a decir que, teniéndolas y practicándolas constantemente son perjudiciales, y pareciendo tenerlas, resultan útiles" (Maquiavelo, pág. 62)

Aunque evidentemente no existió una influencia directa, un hábil seguidor de las notas de Maquiavelo fue Hernán Cortés.

Si bien puede presentar alguna dificultad para trasladar el caso a los fenómenos organizacionales actuales, creo interesante abordar sucintamente este tema, dada su riqueza conceptual, para ejemplificar la utilización del discurso y los símbolos de poder en una relación de fuerzas.

En el excelente trabajo de Tzvetan Todorov, se muestra que una de las primeras tácticas de Cortés es evitar que sus subordinados saqueen el oro de los aborígenes, como lo habían hecho sus predecesores y "mostrar" esta nueva actitud. Por otra parte dedicó un gran esfuerzo inicial en buscar información, instrumento que le sirvió para analizar la fragilidad del enemigo (sus divisiones internas).

Para disimular la utilización de informantes claves (indios de poblaciones sometidas por los aztecas y blancos que habían quedado de otras expediciones), utiliza el discurso de que él se comunica con seres sobrenaturales. A su vez manifiesta con signos, que domina las fuerzas de la naturaleza (simulaba los truenos con sus cañones escondidos). También hace saber que su ejército era incansable; sus caballos, seres inmortales (escondía sus cuerpos muertos); etc. En tanto símbolo esencial de la dominación, aparecía en aquel entonces la cruz cristiana.

Este despliegue de artillería de símbolos y discursos de poder, forma parte del accionar de Cortés en el primer período de su conquista. En la segunda etapa, declarada la guerra, va a aprovecharse fundamentalmente de las pugnas internas entre las tribus asentadas en tierras hoy mexicanas. Es decir, cuando sus recursos de poder eran escasos, utilizó el discurso y los símbolos de poder para hacer creer a los demás que contaba con importantes fuerzas, encubriendo la verdad con un sinnúmero de herramientas. Pero estas acciones no se sustentaban empíricamente. Se trataba de un discurso y de símbolos totalmente falsos, y de allí sus limitaciones para sostener a mediano plazo su dominación.

Sin embargo, la mejor prueba de la habilidad de Cortés fue el aprovechar las creencias sociales, participando en la elaboración del mito del retorno de Quetzalcóatl (un personaje histórico, pero considerado una divinidad por los aztecas), hecho que aparentemente fue decisivo para que Moctezuma no se resistiera al avance de los españoles. Es decir, los valores, creencia y tradiciones sociales pueden llegar a manipularse para utilizarlos en tanto recursos de poder (9).

Una cuestión muy poco documentada, pero de gran importancia para los grupos humanos y las sociedades que se encuentran bajo regímenes autoritarios, es la de poder visualizar de qué manera se fue consolidando en los indígenas, un nuevo discurso crítico, que se contraponga a la realidad descrita por Cortés. La importancia de dicho discurso es que al ir desenmascarando los verdaderos intereses de Cortés, sus recursos de poder, y la falsedad de sus discursos y símbolos, se pudo posteriormente fundamentar la guerra de defensa que debían desarrollar.

Unos de los interrogantes que surgen entonces, desde la perspectiva del que sufre el ejercicio del poder son: cómo responder al discurso dominante? en qué afirmaciones básicas se debe asentar un nuevo discurso contrahegemónico?

Ahora bien, qué discurso sigue teniendo vigencia en América Latina respecto al extranjero, que hace que "Hoy a fin del siglo XX, nos siguen llegando rubios y les abrimos la casa y les llamamos amigo, pero si llega cansado un indio de andar la sierra lo humillamos y lo vemos como extraño por su tierra."?

Texto Maldición de Malinche

5. EL CONTEXTO DE LAS MICRORRELACIONES DE PODER

"Lo último que descubren los peces es el agua"
Douglas Mc Gregor

Llegada a esta instancia puede observarse que ha predominado ampliamente en los capítulos anteriores una perspectiva microorganizacional. Se ha examinado los recursos, discursos y símbolos de los sujetos que intervienen en una relación de poder, pero siempre acotados al ámbito organizacional. También puede examinarse que en la metodología del análisis estratégico presentada (Crozier - Friedberg), predomina esta visión que, de alguna manera acorrala las relaciones de fuerzas al ambiente organizacional estudiado. Pero esta no es la única, ni la mejor manera de entender el fenómeno. Sabido es que a fines de los 60 aparecen corrientes críticas de las teorías tradicionales en la administración, reorientadas en dos direcciones opuestas: los enfoques microorganizacionales (vg. Crozier - Friedberg) y por otra parte los estudios que redefinen la acción organizacional dentro de un contexto social complejo (vg. Perrow, Benson) (Márquez-Godau, p 390).

Dada la importancia que también adquiere esta última corriente para el análisis del fenómeno del poder, es necesario enriquecer y por lo tanto redefinir el enfoque desarrollado anteriormente. No es objetivo de este trabajo intentar sintetizar ambas orientaciones. Por el contrario sólo se presentarán algunos elementos macrosociales, que sin duda debe tenerse en cuenta al desarrollar un análisis del poder a nivel organizacional, sin llegar a enmarcar dichos elementos en una nueva teoría integradora.

Kenneth Benson (1975) sugiere un salto en el nivel de análisis, de organizaciones a redes interorganizacionales. El señala que las diferencias de poder entre las organizaciones deben entenderse como consecuencias de la particularidad de la red en la que se encuentra inserta (vg. al controlar recursos indispensables de otras organizaciones de la red, se logra mayor dominio) o alternativamente, como consecuencia de la relación con elementos más generales de la organización social (vg. la organización domina cierta red, dada sus buenas relaciones con ciertos sectores de clase dominante) (Brown-Erie, pág. 175).

Respecto a esta afirmación de Benson, en este caso se considera que no se tratan de alternativas, sino de que ambos niveles son complementarios: el contexto inmediato y el mediato.

En lo que hace al contexto inmediato cabe observar las relaciones de poder que existen entre los actores que directamente se relacionan con la organización estudiada o gestionada. Entre ellos, sus proveedores, competidores, usuarios o clientes y las unidades estatales con las que se relaciona.

Según Perrow los grupos externos buscan utilizar la organización y su poder para influir sobre las políticas, apropiarse de sus excedentes, apoyar a otras organizaciones y grupos, vender sus bienes o servicios, controlar su impacto sobre el medio ambiente, etc. (pág. 322).

Al observar el contexto mediato, se percibe que desde mediados de los 70 se modificó el modelo de acumulación de capital en América Latina, por lo que se produce también una transformación de los condicionamientos macrosociales de las organizaciones y en este caso, de las relaciones de poder que allí se ejercen. Sin temor a equivocarnos, se puede afirmar que en el ámbito empresarial los nuevos condicionamientos claramente apuntalan especialmente el poder de los dueños del capital por sobre los trabajadores, quienes ven reducir progresivamente sus conquistas sociales (paso a ficción de la jornada de ocho horas, flexibilización laboral, es decir aumento de la incertidumbre del trabajador; reducción del salario real, etc.). (10)

Ahora bien, cómo fue posible terminar con estas conquistas sociales? En qué marco de relaciones de poder? Qué sujetos adquieren preponderancia a nivel del contexto mediato actual? Existió una fuerte resistencia de los sindicatos nacionales en esta transformación?

Una última cuestión que merece ser retomada a nivel macrosocial, es que una de las estrategias que pueden llegar a materializar los sujetos que ejercen una relación de fuerzas, es el impedir que ciertas reivindicaciones se lleguen a convertir en problemas políticos de alcance general o incluso que lleguen a ser formuladas (Lukes, pág. 46). Si el sujeto tiene recursos suficientes para definir el escenario de acción de las relaciones de poder, ya está alcanzando un logro fundamental, logro que se amplifica al influir, modelar o determinar cuáles son las necesidades del otro.

"No estriba el supremo ejercicio del poder en lograr que otro u otros tengan los deseos que uno quiere que tengan, es decir en asegurarse su obediencia mediante el control sobre sus pensamientos y deseos?" (Idem, pág. 23).

Siguiendo esta proyección al orden macrosocial, cabe citar a Nicolás Maquiavelo quien señala de manera contundente que "los estados conquistados se conservan con gran facilidad, sobre todo si no están acostumbrados a vivir libres" (pág.11)

Pero también se puede recordar a Herbert Marcuse, quien al combinar aspectos de carácter sociológicos con el psicoanálisis, explica que "la represión desde afuera ha sido sostenida por la represión desde adentro: el individuo sin libertad introyecta a sus dominadores y sus mandamientos dentro de su propio aparato mental" (pág. 31)

De allí el interrogante de cómo un sujeto se puede liberar de una relación de poder autoritaria (vg. en la familia, empresa, escuela, o estado), si interiormente se encuentra sometido por sus propias represiones. Cuál debe ser el primer paso? Los dos a la vez? Es un proceso de liberación que puede materializarse en principio de manera individual, o necesita de la conformación de grupos humanos? (11)

6. CONSIDERACIONES FINALES

Pensar las relaciones de poder en las organizaciones en principio puede hacernos sugerir lo negativo, lo improductivo, lo conflictivo de las organizaciones. Ante esta realidad, el camino seguido por las corrientes ortodoxas de la administración fue evitar la temática.

Recién en la década del 60 aparecen algunos autores comprometidos con el examen crítico del tema. Ha pasado no mucho tiempo desde entonces, y aunque aparentemente se observa un crecimiento del espacio que se le asigna a nivel académico, son muy pocos los estudios que en Argentina han desarrollado esta cuestión, tanto a nivel teórico, como en la aplicación a organizaciones determinadas.

Por esta razón se deberían amplificar los espacios para estudiar, debatir y repensar esta cuestión, integrándola en temáticas a veces percibidas como neutras, tal como las estructuras formales, los sistemas administrativos o las técnicas de producción.

Además, sería muy importante que para "acostumbrarnos a vivir libres" (tal como decía Maquiavelo), cada uno de nosotros empecemos a visualizar con autenticidad, las relaciones de poder en las que nos encontramos insertos; las estrategias que quizás inconscientemente se han adoptado; las alternativas de resistencia que existen; las posibilidades de modificar la distribución de los recursos de poder y el grado de veracidad de los discursos que hemos interiorizado con el correr de los años.

No esperes golpes de suerte seguirás a su merced, mientras haya gente que trafique con la muerte. No esperes de ningún modo que se dignen consentir, tu acceso al porvenir, los que hoy arrasan con todo.

J.M. Serrat

7. NOTAS

- (1) El agregado final es nuestro.
- (2) Cabe resaltar la diferencia existente entre técnicas nuevas y técnicas apropiadas para la organización. Acerca de ello, existen varias investigaciones (vg. el clásico estudio de Trist y Bamforth -citado por Guiot, pág. 47-), en donde se visualiza las repercusiones negativas que tuvieron en algunas organizaciones, la introducción de nuevas técnicas.
- (3) La temática de los símbolos, el discurso y la imagen es tratada en el capítulo 6.
- (4) Se desarrolla esta perspectiva en el apartado n. 4.
- (5) Un análisis de caso en donde se observa cómo las relaciones de poder condicionan los cambios formales del organigrama municipal, hemos recientemente presentado en el texto Estructuras Organizacionales y Poder...
- (6) Muestra de la conformación de "redes de amigos" y de su particular dinámica puede observarse en las películas El Padrino I y II.
- (7) Norman (1971) estudió cómo se desarrollaban nuevos productos en empresas suecas dedicadas a la producción de alimentos, construcción, electrónica, etc. Carter (1971) investigó las principales decisiones de una compañía norteamericana de computadoras.
- (8) Cabe recordar a Foucault en lo que hace a su descripción del modelo del Panóptico (ver capítulo 2).
- (9) Puede recordarse el caso de Hitler, quien retoma los valores de los "héroes germanos" (la fuerza, la valentía, el peligro) y se considera heredero del sacro imperio germano-romano. También cabe recordar a Mussolini, quien se vale de la tradición medieval y su concepción organicista del estado, para sostener su autoridad.
- (10) Para ampliar este tema pueden verse los textos de Carlos Vilas, en Realidad Económica, n. 125, agosto de 1994 y de Horacio Tarcus, n. 109, 1993.
- (11) Para ayudar a reflexionar sobre este tema, además de la obra de Marcuse, puede analizarse los trabajos del pedagogo brasileño Paulo Freire.

8. BIBLIOGRAFIA

- BROWN, M. - ERIE, S., "Poder y administración: paradigmas alternativos para el análisis de la teoría burocrática" en Oszlak, o., (comp.), Teoría de la burocracia estatal, Paidós, Bs. As., 1984.
- COSSE, G., "Los regímenes militares-distributivistas: el caso Ecuatoriano", en Estado y Agro en Ecuador, Corporación Editora, Quito, 1984.
- CROZIER, M., El fenómeno burocrático, Amorrortu, Bs. As., 1964.
- CROZIER, M. - FRIEDBERG, E., El actor y el sistema, Alianza Editorial, (1er. edición, 1977), 1990.
- ETKIN, J., La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada, Mc Graw-Hill, Madrid, 1993.
- ETKIN, J. - SCHVARSTEIN, L., Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio, Paidós, Bs. As., 1994.
- ETZIONI, A., Organizaciones modernas, U.T.E.H.A., (1er. edición: 1965), México, 1970.
- FOUCAULT, M., "Las redes del poder" en revista Fahrenheit, año I, n. I, Bs. As., 1985.
- FOUCAULT, M., Vigilar y castigar, Siglo XXI Editores, Bs. As., 1989.
- FOUCAULT, M., Microfísica del poder, ed. La Piqueta, Madrid, 1979.

- FRAISSE, P., "Las relaciones humanas: progreso o mistificación?" en KLIKSBURG, B. (comp.), Cuestionando en administración, Paidós, Bs. As., 1979.
- GOFFMAN, E., Internados. Ensayo sobre la situación social de los enfermos mentales, Amorrortu, Bs. As., 1988.
- GUIGO, D. Poderes en la administración municipal, Centro Editor de América Latina, Bs. As., 1991.
- GUIOT, J., Organizaciones sociales y comportamientos, Herder, Barcelona, 1985.
- HALL, R., Organizaciones, estructuras y procesos, Prentice Hall, México, 1983.
- HICKSON, D.- McCullough, A., "El poder de las organizaciones", en SALAMAN, G. - THOMPSON, K. (comp.), Control e ideología en las organizaciones, Fondo de Cultura Económica, México, 1983.
- ILARI, S., Las relaciones de poder en las organizaciones" en Cuadernos de Trabajo, N. 5, Universidad Nacional de Luján, 1996.
- ILARI, S., "Estructuras Organizacionales y Poder. Transformaciones en una Dirección Municipal de Vivienda", Fundación del Sur, Documentos de Trabajo N. 2, Bs. As., 1998 (en impresión).
- KARIEL, H., A la búsqueda del poder, Troquel, Bs. As., 1967.
- KATZ, D. - KAHN, R., Psicología social de las organizaciones, Editorial Trilla, México, 1983.
- LUKES, S., El poder del poder, Siglo XXI Editores, Madrid, 1985.
- MAQUIAVELLO, N., El Príncipe, Centro Editor de América Latina, Bs. As., 1980.
- MARCUSE, H., Eros y civilización, Sarpe, Madrid, 1983
- MARQUEZ, V.- GODAU, R., "Burocracia y políticas públicas: perspectiva desde América Latina", en Oszlak, O. (comp), Teoría ...
- Mc GREGOR, D., El aspecto humano de las empresas, Diana, México,
- MORGAN, G., Imágenes de la organización, Alfaomega, México, 1986.
- OSZLAK, O. - O DONNELL, G., Estado y políticas estatales en América Latina, CEDES, Bs. As., 1976.
- OSZLAK, O. "Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal", en Oszlak (comp.), Teoría ...
- PEREL, V., Teoría y técnica de la administración, Macchi, Bs. As., 1972.
- PERROW, C., Sociología de las organizaciones, 1970.
- PERROW, C., "La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo", en SALAMAN, G. - THOMPSON, K., Control ...
- PETIT, F., Psicosociología de las organizaciones, Herder, Barcelona, 1984.
- SCHOKLENDER, S., Infierno y resurrección, Ediciones Colihue, Bs. As., 1995.
- SIMON, H., El comportamiento administrativo, Aguilar, (1er. edición: 1947), Madrid, 1962.
- STOPPINO, M., "Poder", en Bobbio - Mateucci, Diccionario de política, Siglo XXI Editores, México, 1984.
- SCOTT, W. - MITCHELL, T., Sociología de la organización, El Ateneo, Bs. As., 1977
- TANNENBAUM, R. y otros, Liderazgo y organización, Troquel,
- THOMPSON, K., "Las organizaciones como constructores de la realidad social" en SALAMAN, G. -
- THOMPSON, K. (comp), Control ...
- TODOROV, T., La conquista de América. El problema del otro, Siglo XXI Editores, México,
- WEBER, M., Economía y sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, 1969.
- ZWARYCZ, D., "El poder de las organizaciones", en ADER, J. (comp.), Organizaciones, Paidós, Bs. As., 1993.

ELOGIO DE LA INDECISIÓN

Mario Bunge

Foundations & Philosophy of Science Unit, McGill University, Montréal

El indeciso nos impacienta porque nos estorba. Sin embargo, el indeciso hace uso de su libertad. En efecto, la libertad no consiste sólo en tomar decisiones pese a las presiones del entorno: también consiste en la posibilidad de no tomar decisiones. Además, paradójicamente, los indecisos pueden ser tantos que decidan el resultado de las acciones de los demás. De modo, pues, que debiéramos decidir escuchar al indeciso.

Siempre se nos exige que tomemos decisiones, y que lo hagamos enseguida. El apremio de la vida moderna es tal, que los indecisos suelen ser mal mirados. Suele preferirse un decisor rápido a uno lento, independientemente de la calidad de las decisiones que tomen uno y otro.

La impaciencia para con los indecisos es comprensible. Ellos entorpecen el tráfico de todo, confunden, y hacen perder el tiempo de las personas serias, que siempre toman decisiones firmes. Decididamente, la indecisión es una plaga.

Los indecisos tienen tan mala fama que a veces se los equipara al asno de Buridan, el eminente filósofo medieval (Buridan, no su asno). Cuando le ofrecieron dos haces idénticos de heno, la mirada de este burro aun más famoso que Platero osciló de un montón al otro. No percibiendo ninguna diferencia entre ambos, no pudo tomar una decisión. Resultado: murió de hambre. Evidentemente, no se le ocurrió revolear una moneda. ¡Qué burro!

La importancia de la toma de decisiones en todos los órdenes de la vida es tal, que se ha construido toda una teoría acerca de ella. Desgraciadamente, se puede probar que esta teoría no sirve sino para ganarse la vida enseñándola en alguna facultad.

Además, dicha teoría da por sentado que no hay lugar para la indecisión ni, por lo tanto, para la inacción. Pero que lo hay, lo hay, como se diría en una zarzuela. Para ver que es así, imaginemos el diálogo que sigue.

- ¡Déjate de vacilar! ¡Decídete de una vez, porque hay apuro!
- Precisamente por esto, porque hay tanto apuro, no puedo decidir en seguida.
- ¿Cómo es eso?
- Muy sencillo. En primer lugar, no me das tiempo para recabar la información necesaria para adoptar una decisión racional. Segundo, en este momento no me siento motivada para tomar una decisión. Cualquiera que ella sea, me obligaría a hacer un esfuerzo que no quiero hacer ahora. Tengo la cabeza en otro lugar y las manos en otro horno.
- Esto es demasiado complicado para mí. Haz como te parezca. Yo me voy a anotar en un curso de teoría de la decisión, para averiguar por qué no hay que tomar decisiones cuando se está apurado.
- Que lo apruebes.

Empecemos, pues, el cursillo. Será facilongo: no se exigirá la toma de decisiones más allá de anotarse. Por consiguiente todos, decisos e indecisos, lo aprobarán. Al fin y al cabo, el curso se imparte en una universidad nuestra.

Empecemos por lo obvio. El esclavo, el preso, el soldado, el cura y el militante de una organización clandestina no pueden decidir libremente: deben hacer lo que decida quienes los manda. Quizá por esto suele creerse que la libertad consiste en el poder de decidir lo que a uno se le antoje.

Pero, si así fuera, no habría libertad, ya que incluso los más poderosos tienen limitaciones. Por ejemplo, algunos teólogos bizantinos sostenían que ni el propio Dios podría alzarse jalando sus sandalias, cordones de zapatos, o lo que se lleve en el reino celestial. Según el famoso sabio Leibniz,

Dios puede hacer cuanto quiera salvo contradecirse. Y todos los sicilianos saben que incluso el "Capo dei capi" de la Mafia debe sujetarse al código de los "hombres de honor", so pena de caer en desgracia. (Como es notorio, esto es lo que le sucedió a Totó Riina pese a su amistad con el político que fuera siete veces primer ministro de Italia: por ser tan poderoso, creyó ser todopoderoso.)

Si la libertad no consiste en poder decidir lo que uno quiera ¿qué es? Según lo que antecede, la libertad es el poder de *no* tomar una decisión cuando uno no desee tomarla.

Es decir, ser libre es poder ser indeciso cuando a uno se le antoje, con razón o sin ella. Esta tesis tiene algunas consecuencias interesantes.

Una consecuencia de nuestra redefinición provisoria del concepto de libertad es que la frase del himno nacional argentino que empieza "Y los liibres del muundo respoonden . . ." tendría que cambiarse, vocal más, vocal menos, por "Y los indeciisios del muuundo respoonden".

Una consecuencia mucho más importante es que, cuando la opinión pública está polarizada, quienes zanján la cuestión son los indecisos. El famoso escritor brasileño Luis Fernando Verissimo (hijo del no menos famoso Erico) lo dijo con su gracia habitual en su reciente libro *Comedias da vida publica* (Porto Alegre: L&PM Editores, 1995). Leámoslo en traducción libre.

Diálogo entre dos organizadores políticos en vísperas de una elección que se anuncia reñida:

- Nuestro futuro depende de los indecisos.
- Pero ¿se puede confiar en los indecisos?
- ¿Qué otra cosa podemos hacer?
- ¡Qué país! La decisión está en manos de los indecisos. Precisamente el segmento de la población que menos vocación tiene para decidir.
- Si por lo menos nuestros indecisos fuesen más . . . tú me entiendes.
- ¿Decididos?
- Eso.
- Pero entonces no serían indecisos, sino decididos. Y el 40% de los decididos está a favor de . . .
- Ya lo sé, ya lo sé.
- Es necesario emprender una campaña dirigida específicamente a los indecisos.
- Camisetas, calcomanías, llaveros. . . Todo con el mismo logo, para que ellos no tengan que decidirse.
- Porque, si se decidieran, pasarían de indecisos a decididos, y nosotros perderíamos las elecciones.
- Pero si siguieran indecisos . . .
- Estaríamos perdidos.

Hasta aquí, la inimitable y temida pluma (o computadora) de Verissimo filho, uno de los grandes humoristas serios de nuestro tiempo.

Sin embargo, admitamos que la concepción de la libertad como capacidad de no tomar decisiones es parcial e incluso sofística. En efecto, ella sólo aclara el concepto de libertad negativa, o "libertad de", no el de libertad positiva, o "libertad para". Intentaré explicarme.

Ejemplos de libertad negativa: estar libre de compromisos, de habitar en una villa miseria, de no trabajar, de morirse de hambre, y abstenerse de tomar decisiones.

Ejemplos de libertad positiva: ser libre para tomar decisiones, trabar amistades, amar, hablar, trabajar, mercar, asociarse, protestar, y actuar en política.

Sugiero que la libertad plena es tanto positiva como negativa.

Sin embargo, de hecho la libertad total es ilusoria. Sólo podemos aspirar a gozar de libertades limitadas, porque la pertenencia a cualquier círculo o sistema social impone obligaciones. Recordemos dos máximas morales pertinentes.

Una de ellas es "Tu libertad termina donde empieza la mía". O sea, tienes derechos, pero no éstos no son irrestrictos, sino que están limitados por los derechos ajenos. Este principio limita la libertad positiva. Impide que los derechos se conviertan en privilegios.

El segundo principio limita la libertad negativa. Reza así: "Todo derecho implica un deber". Por ejemplo, mi derecho a transitar por la acera acarrea el deber de no ensuciarla, para que otros puedan ejercer el mismo derecho. Y mi derecho a votar implica el deber de emitir un voto informado. El motivo es claro: mi voto puede influir el resultado de las elecciones, el que a su vez afectará a otros.

El ejercicio de la libertad negativa involucra el derecho a la indecisión. En cambio, el ejercicio de la libertad positiva involucra el deber de tomar decisiones. ¿Cómo se compaginan ese derecho y esta obligación?

¡Ah! No me pidan que tome una decisión sobre esta cuestión, porque por el momento no tengo ganas ni me alcanza el conocimiento. Ella podría ser motivo de un segundo cursillo. Nótese que digo "podría ser", no "será". Quiero conservar mi libertad de no tomar decisiones.

Tomado de AA. VV, *Textos para pensar*, pp. 96-101. Buenos Aires: Editorial Perfil, 1996.

NO A LA "TIRANÍA DE LA DISYUNTIVA" (ADOPTAR EL "GENIO DE LA AGREGACIÓN")

James C. Collins y Jerry I. Porras

Transcripción de un texto extraído del libro "Empresas que perduran", Grupo Editorial Norma, 1995.

"Usted notará que en el resto de este libro usamos el símbolo yin/yang de la filosofía dualista china. Lo adoptamos a conciencia para representar un aspecto clave de las compañías altamente visionarias: que no se atormentan con lo que hemos denominado la "tiranía de la disyuntiva": el punto de vista racional que no acepta la paradoja, que no puede vivir con dos fuerzas o ideas aparentemente contradictorias al mismo tiempo. La tiranía de la disyuntiva lo lleva a uno a pensar que una cosa es A o es B, pero no ambas cosas a la vez. Afirma que hay que elegir lo uno o lo otro, por ejemplo:

- cambio o estabilidad.
- ser conservador o ser atrevido.
- costos bajos o alta calidad.
- autonomía creadora o uniformidad y control.
- invertir para el futuro o prosperar a corto plazo.
- progresar por planificación metódica o por oportunismo.
- crear riqueza para los accionistas o hacerle bien al mundo.
- ser idealista (movido por valores morales) o pragmático (movido por utilidades).

En lugar de atormentarse con la "tiranía de la disyuntiva", las compañías visionarias se liberan con el "genio de la agregación" - la capacidad de adoptar ambos extremos de diversas dimensiones a un mismo tiempo. En vez de elegir entre A o B, encuentran la manera de quedarse con A y con B.

A medida que entremos en los ricos detalles de los ocho capítulos siguientes, el lector encontrará, como encontramos nosotros en nuestra investigación, una serie de estas paradojas -contradicciones aparentes- en muchas compañías visionarias (ver siguiente cuadro).

Por una parte	Pero también
propósito más que utilidades una ideología básica relativamente fija conservadorismo en torno de lo básico clara visión y sentido de dirección grandes metas difíciles y audaces selección de gerentes que siguen la tradición control ideológico cultura sumamente rígida (casi un culto) inversión para el largo plazo actitud filosófica, visionaria, futurista organización conforme con una ideología básica	Pragmática búsqueda de utilidades cambio vigoroso y movimiento medidas audaces, comprometedoras, arriesgadas oportunismo incierto y experimentación progreso incremental evolutivo selección de gerentes que introducen cambios autonomía operacional capacidad de cambiar, moverse y adaptarse exigencia de rendimientos a corto plazo excelente ejecución detallada día tras días organización adaptada a su ambiente

No estamos hablando aquí de equilibrar. "Equilibrar" implica ir al punto medio, ir a medias, partir la diferencia. Una compañía visionaria no trata de equilibrar el corto plazo con el largo plazo, por ejemplo. Lo que pretende es alcanzar gran prosperidad tanto en el corto plazo como en el largo plazo, las dos cosas a la vez. Una compañía visionaria no se contenta con una posición media entre idealismo y rentabilidad: busca ser muy idealista y al mismo tiempo sumamente rentable. No quiere simplemente un equilibrio entre conservar una rígida ideología básica y estimular un cambio vigoroso y un movimiento, sino que hace ambas cosas en grado extremo. En suma, una compañía altamente visionaria no pretende combinar el yin y el yang en un círculo gris indistinguible que no es ni muy yin ni muy yang; lo que busca es ser claramente yin y claramente yang - ambas cosas a la vez y durante todo el tiempo. ¿Irrazonable? Tal vez. ¿Raro? Sí. ¿Difícil? Sin duda. Pero, como dice F. Scott Fitzgerald: "La prueba de una inteligencia de primera es la capacidad de albergar en la mente dos ideas contrarias a un tiempo y, sin embargo, conservar la capacidad de funcionar. Esto es, precisamente, lo que las compañías visionarias pueden hacer".

CULTURA CORPORATIVA

Un abordaje antropológico de la organización

Lic. Salomón Jorge Babor
baboraguirre@arnet.com.ar

INTRODUCCION

El concepto *cultura* es paradójicamente claro y difuso. Es quizás, uno de esos términos que generan más discusiones y preguntas que certezas. En definitiva, adquiere un gran poder de convocatoria y se comprueba su presencia protagónica en el nuevo escenario social de la realidad mundial.

Todas las personas y por cualquier medio hablan sobre la cultura. Se hacen conjeturas y definiciones sobre actividades de diversa índole asociadas al ámbito cultural. Su abarcabilidad se confunde con su dominio.

El significado del concepto *cultura* se refiere a lo social o colectivo en particular y a la humanidad en general. Además, su utilización indiscriminada en muchos espacios de reflexión -tanto científicos, políticos, o incluso, en la industria del entretenimiento, entre otros- confirma que hay mucho por explicar acerca del tema.

El trabajo que se presenta aquí tiene tres ejes conductores. En primer lugar se intentará despejar algunas dudas sobre el concepto de cultura, a partir de definiciones clásicas. Luego, indagaremos sobre los aportes realizados por la Antropología al campo cultural y por último, se expondrán algunos modelos de análisis que permitan interpretar la cultura corporativa de una organización compleja (OC) como es la empresa.

Veremos cómo la cultura configura tanto la identidad corporativa de los miembros que componen esa OC, como también y simultáneamente, de qué manera la cultura habilita redes sociales que impactan directamente en la gestión inmediata de la empresa y en su desarrollo a largo plazo.

MARCO TEORICO

La Antropología en tanto *ciencia de la cultura*, facilita un abordaje idóneo e innovador para comprender la cultura corporativa en el mundo de hoy. La globalización de los procesos productivos y de las costumbres, permiten revitalizar los enfoques antropológicos en el marco de la riqueza de la diversidad humana y empresarial.

La Antropología, con la hermenéutica epistemológica que la caracteriza basada en el Trabajo de Campo -más precisamente la *Observación Participante* como elemento distintivo- genera un conocimiento científico y vivencial, con elevada discusión desde lo teórico y con llegada directa a la realidad sujeta a estudio o análisis.

Algunas preguntas resultan pertinentes, a saber:

- ¿Cómo aplicar el concepto antropológico de cultura al ámbito empresarial?
- ¿Qué se entiende por cultura de una empresa?
- ¿Cómo y dónde ubicar la cultura en una organización productiva como es la empresa?
- ¿Quiénes debieran ocuparse de la cultura en una OC como es una compañía?
- ¿Qué papel cumple la cultura en el desarrollo de una organización empresarial?

CULTURA

El concepto de cultura es el rey de los intangibles. Su materialización y ubicación es difícil de sostener o de aprehender. Además, aparece como hiperreferencial y omnicompreensivo, quizás porque se presume muy abarcativo y poco demarcativo. Quiere ser autónomo y prescindente de

otros factores como los económicos, sociales o biológicos, entre otros, sin embargo para completarse cualquier abordaje científico serio sobre la cultura, se requiere de alguno de ellos.

Desde la instalación emblemática de Taylor, es considerado muy frecuentemente como el conjunto típico de valores, creencias, ideas, conocimientos y tradiciones de un pueblo o sociedad, generando así una definición clásica y compartida por muchos. Esto es fundamental dado que torna aún más difuso su alcance, con riesgo de conducirnos a un análisis tautológico y retórico.

En las consideraciones generales sobre cultura, ésta es tomada como *papelera de reciclaje*, metáfora construida a partir de esa función que encontramos en la computadora, donde todo va allí, todo se explica por ahí, todo lo que aparece, es o *representa* a lo cultural. En realidad, como establece Kuper, "... las dificultades se agudizan cuando la cultura deja de ser algo que *se tiene que interpretar, describir, tal vez hasta explicar*, para convertirse en un fuente de explicaciones por sí misma..." (KUPER; 2001). Resaltamos aquí *interpretar, describir y hasta explicar*, porque precisamente de eso se trata el abordaje antropológico.

La tradición del concepto de cultura está ligado etimológicamente al verbo cultivar, es decir la asociación humana de la siembra y la cosecha, repone contradictoriamente la oposición naturaleza-cultura. *Cultura* como el universo simbólico exclusivo del hombre, puede ser explicado con una analogía agrícola, es decir, hay que cultivar, formar o preparar a los hombres, igual que a la tierra para la cosecha. Los frutos en el caso de la producción agrícola, lo simbólico para un grupo humano particular.

Nutrición y adquisición van de la mano. La tierra necesita de nutrientes, los hombres adquirimos *cultura* como legado de otros. Tener que recurrir a un término *natural*, como es la idea de cultivar, convierte a la cultura como recurso para fines diversos. Un medio para metas personales, grupales o nacionales. Esto lo comprobamos en el *cultus agri*, relación amorosa de preparar la tierra, *cultus deorum*, homenaje tributado a los Dioses; en el *cultus mentis*, preparación de la mente o incluso la filosofía vista como *cultivo del alma* (MAGRASSI; 1999).

La idea de cultura como algo centralmente humano, nos permite introducirnos en el debate entre la idea de una cultura humana universal frente a la idea de *kultur* alemana. La primera, arraigada a la cosmovisión francesa de *civilization*, convierte la cultura en una escalera, donde evolutivamente la civilización es vista como un logro distintivamente humano, progresivo y acumulativo. La *kultur* alemana, opuesta a la *civilization* francesa, viene a recuperar el sentido idealista, aquél que representa a los valores espirituales elevados frente al materialismo alienante.

Ambas tradiciones formadas del tronco cristiano, enfocan la realidad cultural en forma distintiva: el cosmopolitismo francés frente al nacionalismo alemán, la ciencia y la tecnología frente a las artes y las artesanías. El positivismo ligado al progreso *cultivado* de Comte y Saint-Simon, frente a las nociones alemanas de *bildung* (formación, educación) y *kultur*, el cultivo de las virtudes internas.

Kuper cita socarronamente la versión contrarevolucionaria del francés De Maistre, para quien sólo ha visto franceses, italianos, rusos y otros, pero que *el hombre* nunca lo pudo encontrar y en el caso de que existiese, es desconocido... El mismo Kuper complementa la crítica del pretendido universalismo o estado puro del hombre, con las palabras de Henry James, "...el hombre no es uno en absoluto, al fin y al cabo le cuesta tanto ser americano, francés..." (KUPER; op. cit.).

ANTROPOLOGÍA

La Antropología ha sido caracterizada como ciencia, a partir de una definición centrada en el objeto de estudio, precisamente *la cultura*. Historia, tradición o configuración de la ciencia occidental, le han asignado a la Antropología el rol principal para hablar de uno de los conceptos más problemáticos.

Wagner insiste en la provocación, cuando afirma que "... podemos definir a un antropólogo como alguien que utiliza habitualmente la palabra cultura...". Para ir más lejos, ¿cuántos antropólogos hay en realidad? ¿Todos entienden lo mismo por *cultura*?

La Antropología también ha sido definida a partir de su metodología más difundida, es decir, el Trabajo de Campo, con el ingrediente seductor por excelencia que es la *Observación Participante*. El rol del antropólogo como viajero conceptual en el universo del *otro cultural*. El doble traslado, el físico y el intelectual. La realidad construida en ese viaje simbólico, que requiere un gran esfuerzo de *traducción*.

Desde más de un siglo, a partir de la predisposición teórica previamente fijada, la idea central y tal vez arquitectónica del Trabajo de Campo, es insertarse, incluirse, cohabitar en el lugar sujeto a estudio. Así, la interacción con los informantes, genera una construcción compartida del conocimiento, donde la responsabilidad del antropólogo va de la mano con la interpretación de los significados culturales.

El enfoque y el método al servicio de un objeto de estudio cambiante, edificado sobre la base de acontecimientos científicos e históricos de importancia para el devenir de Occidente. Así, surgieron las primeras incursiones de la Antropología al mundo de lo desconocido, sintetizado en el denominado y genérico *primitivos*, reducción que se convertiría en los primeros *Otros*.

Hasta allí, todavía no se había abandonado la pretendida universalidad de lo humano. Luego, ya al interior de las propias sociedades de Occidente, había que encontrarle un propósito de servicio al antropólogo. Surgen entonces los pueblos *autóctonos*, los *auténticos*, los *folklóricos* y los que conservan su *propia identidad*. Por último, con el desarrollo a pleno del sistema capitalista, vendrían todos los estudios que tienen que ver con poblaciones marginadas, la pobreza y las alternativas entendidas como posibilidad de cambio social.

El abordaje antropológico puede resumirse en lo siguiente:

A) EL OTRO

- ⇒ Por y desde EL OTRO: el método de la *verstehen* (Weber) o comprensión. Ese magnífico ser humano, ese informante fiel, ese *extraño entrañable*.
- ⇒ Exotizar lo familiar y familiarizar lo exótico. Paradigma de la nueva realidad de la investigación antropológica, cuestionar lo familiar, de nuestra sociedad y asimilar como propio lo que parece extraño en el otro.

La imaginación tampoco debe faltar a la hora de la interpretación antropológica. Podríamos preguntarnos por ejemplo, si la cultura es causa o consecuencia de lo que realiza el hombre.

Es decir, si origina lo producido o si es destino y resultado de lo concreto. En el primer caso decimos por ejemplo que si en el contexto cultural rioplatense se consume yerba, entonces una empresa la produce; a la inversa, dado que hay yerba como producto "natural" se confirma la costumbre *cultural* de tomar mate en la región.

- ⇒ Las diferencias fundamentan la comparación y esta a su vez permite leer las diferencias

Comparar lo incomparable, por ejemplo peras y manzanas, aparece como indispensable "previamente", para llegar paradójicamente a esa conclusión, *sólo se puede saber si no se pueden comparar, al momento de la comparación misma*. De todas formas, siempre hay algo en común, en este caso que son las dos frutas.

- ⇒ Identidad e Igualdad

Siendo una relación, no puede atribuirse la identidad a una cosa; pero por el otro lado, no puede atribuirse a dos cosas porque la diferencia es la inversa de la semejanza. Por eso Hume construye el concepto de igualdad, basado en la diferencia, es decir, como la negación de una relación, más que algo real o positivo... Distingue dos clases de diferencias: la diferencia numérica que se opone a la identidad y la diferencia genérica que es la negación de la relación de la semejanza.

La antropología está interesada en las diferencias genéricas, en fenómenos no semejantes y no en alteridades absolutas.

B) LO SIMBÓLICO

Fondo o sustancia, la intangibilidad de lo simbólico es constitutivo también de la cultura y por ende de la disciplina que de ellas se ocupa, la antropología. El cuestionamiento constante a los “hallazgos” de la antropología sociocultural, relativizan incluso su performance y su credibilidad. Todo tiene que pasar por un exhaustivo análisis.

También hay que reconocer que sobre la sincera representación metafórica del discurso simbólico nadie lo pone en duda. Lo que ocurre es que es ese preciso consenso colectivo y compartido que otorga el disenso científico. Las interpretaciones antropológicas, simbólicas por excelencia, siempre están cargadas de intención. Además, está muy bien que así sea.

Lo colectivo supera lo individual, lo intangible es producido y “reproducible”. Acerca de lo simbólico la antropología sugiere que la gente no sólo construye un mundo simbólico, sino que vive realmente en él. Los hombres somos clasificadores clasificados por nuestras propias clasificaciones.

C) OBSERVACION PARTICIPANTE

METODOLOGIA DE PRODUCCION DEL CONOCIMIENTO, no sólo técnica de observación

⇒ Debate constante y permanente

Objetividad vs. Subjetividad

Descriptivo (A) vs. Valorativo (B)

A. Variaciones de la experiencia humana

1. “Se le cae el líquido por la camisa...”
2. “El vino está hecho con uvas...”
3. “La falta de respeto hacia un jefe está mal visto en la organización X...”

B. Variabilidad Interpretativa

- 1.1 “Babea todo el trago en su camisa...”
- 2.2 “El vino blanco va bien con pescado...”
- 3.3 “La organización X es autoritaria y no permite el disenso...”

⇒ Hecho y Valor

Los hechos en relación con los valores no son como el carozo de una palta con su carne, algo separable. Los hechos son a los valores o los valores a los hechos como la yema a la clara una vez batido el huevo. O analógicamente, el azúcar es parte inseparable de la fruta.

Uno como antropólogo, no registra (“exactamente”) lo que una persona X en una organización Z, hace, dice o dice que hace. Menos aún lo que piensa (“exactamente”). Uno lo comprende o no gracias a la interpretación (antropológica). Este es el gran valor de la interpretación del hecho (“tal cuál se presenta exactamente”).

⇒ El contenido interpretado es normativo en sí mismo.

Contradicción: “...no sabemos lo que alguien quiere significar en tanto no sabemos lo que cree; no sabemos lo que alguien cree en tanto no sabemos lo que quiere significar...” (DAVIDSON)

Analicemos entonces el *Principio Epistémico de Caridad Interpretativa* (PECI) o principio de la coherencia. El PECI contribuye a acercarnos científicamente a ese *otro*, desde los siguientes presupuestos:

- 1) El *otro* es un par cognitivo, criatura racional, quiere ser coherente en sus afirmaciones
 - 2) Lo que dice o hace ese *otro* es *verdadero*, o al menos él lo considera así
 - 3) La relación generada, es un vínculo mutuamente valorativo (no sólo descriptivo)
- 1) Respeto y lo afectivo: el informante siempre tiene razón, “su razón”, el cliente siempre tiene razón, “su razón”.
 - 2) “...lo falso implica la presencia de la verdad, de tal manera como la diferencia requiere el hecho de un acuerdo...”

“...la aplicación del PECI (en la labor antropológica) tiene como objetivo fundamental el de dar un significado al desacuerdo, a la diferencia... (entre la perspectiva del otro y la mía)”

3) las creencias: *es el error lo que hace las creencias posibles*.

a) El ejemplo de Sperber: “... estaba con los Dorze de Etiopía meridional estudiando su simbolismo, la gente estaba explicando cómo cultivar los campos. Yo escuchaba con un oído, me contaban de que si la primera semilla no era sembrada por el jefe de familia, la cosecha sería mala. **Enseguida lo registré...**”. Resaltamos esto porque, si el registro tiene que ver con “lo ridículo”, compromete inmediatamente la posibilidad del acercamiento antropológico.

b) los acuerdos pasan inadvertidos, las diferencias se magnifican (representaciones correctas, habituales y compartidas por el antropólogo, a partir de “selecciones valorativas”). En el ejemplo, no se cuestiona la relación semilla-siembra.

c) Según Ryle, sólo en circunstancias anormales –la percepción de un error, un fracaso, una peculiaridad, una imperfección, un delito u aún algo más simple a mi mente como una singularidad– se nos permite habitar en vida interior de una persona. Actuar y pensar con los parámetros de uno, eso **no se registra**.

En el diálogo que se establece entre los “observados” y el “observador”, está la idea subyacente de convertir el análisis de las causas de hechos y creencias, en *razones objetivadas*, de ahí la importancia del aporte del investigador (CZARNIAWSKA; 1992).

El punto de unión de todas las teorías que versan sobre cultura habilita pensar en ella como todo lo producido por el hombre en sociedad, es decir el sentido colectivo de lo simbólico, con tiempo y espacio delimitado, a favor del legado o transmitido generacionalmente y en síntesis, compartido y consensuado por todos los miembros que la componen. Evidentemente que este intento de definición casi de diccionario, inaugura el problema epistemológico arriba mencionado, a saber, *cómo leer* la cultura de un pueblo, empresa o país.

CULTURA CORPORATIVA

EMPRESA: dos acepciones (COSTA; 1995)

- *Emprender* la empresa, Iniciarla. Accionarla. Ejecutarla. Impulsarla. En definitiva, acción o misión llevada a la práctica con sumo riesgo. Riesgo *general*, el destino de la empresa y riesgo *sintomático*, la rentabilidad, el retorno de la inversión.
- Unidad económica que combina los actores de producción para obtener bienes materiales o servicios, generalmente con fines de rentabilidad asegurada o retorno de la inversión

Una organización es simultáneamente, el *sistema* organizado (el todo global) , la *acción* y *efecto* de organizar (donde se registra o no que haya organización), las *estructuras organizativas* (combinación funcional de los órganos que la constituyen) y el *resultado* organizado.

Las empresas son sin lugar a dudas organizaciones complejas (OC). Encantamos tres vectores de acercamiento a la problemática:

1. Fueron históricamente abordadas como *organismos*, es decir construyendo analogías con el cuerpo humano. Como sistemas, el todo y las partes, se caracterizaban responsabilidades y funciones casi de orden biológico.
2. Como *instituciones*, la proclividad a verlas como fenómenos políticos, establecimientos burocráticos, símbolos de poder o reguladores de intereses contrapuestos. La legalización de la propiedad como institución es en suma, confirma la razón de ser de la empresa.
3. Analizadas como *máquinas* o mecánicamente con fines específicos. Demarcada la evidente persecución obsesiva de la rentabilidad, es la cara visible y legítima, que permite todo, certifica y otorga crédito a cualquier movimiento (financiero, publicitario o despidos).

Las empresas, en tanto OC son multifacéticas, es decir, son lugares y espacios sociales donde confluyen personas e intereses, flujos de comunicación e interacción con múltiples direcciones. Como rutas en un mapa, van y vienen mensajes y códigos con infinitos significados.

Las empresas en tanto OC, sirven de teatro para la escenificación de las necesidades humanas individuales y colectivas, a saber: subsistencia, crear, producir, reproducir y realizarse. Suelen ser manifestaciones dramáticas de los mitos racionalizados difundidos en las sociedades modernas: pasión, odio, éxito, competencia, dinero y poder.

La gente no sólo está en las organizaciones, sino que las crea y cree en ellas. Las precisa para su propia reproducción social. Hay un proceso constante de resignificación de los símbolos organizacionales, corporativos, incorporándolos como propios, acentuándose en tiempos de crisis.

La búsqueda antropológica del significado, de lo que permanece en la cultura, deriva en pensar a las OC como las empresas, en tanto entidades que buscan conseguir soluciones particulares a problemas comunes. El destino o propósito de permanecer, de trascender, de permitir la transformación constante, ese es en definitiva el emblema de la cultura corporativa.

Cultura Corporativa que además de reflejar la idea de cuerpo, supera el mero hecho pragmático que supone el *emprender* (una empresa, algo, etc.). Así, la cultura corporativa modela la identidad y proyecta la imagen. Cultura Corporativa suena en nuestros oídos como un concepto menos *militar* como pueden ser la estrategia, táctica y misión, utilizados constantemente en el lenguaje empresarial.

La identidad corporativa es innata, idem a algo, el *Ser*. Define que la empresa diga “soy yo” o “soy así”. La cultura es lo adquirido, el “cómo”. La que modela al resto de los conceptos. (COSTA; op. cit). La cultura alimenta la identidad, que cambia constantemente y esta última vuelve a aquella más flexible y sensible a esos cambios.

Según SCHEIN (FROST; 1991), el proceso que constituye a una empresa tiene una doble conjunción basada en la integración interna (funcional) y en su adaptación externa, al mercado en el cual se desempeña.

En el ámbito endógeno, entonces, para los miembros de una OC la cultura implica:

- ⇒ **estabilidad:** lo mismo siempre para todos los miembros (antiguos y nuevos)
- ⇒ **consenso compartido:** conceptos, lenguaje, acciones, percepciones y sentimientos
- ⇒ **el todo “influenciado”:** abarca la totalidad de la vida organizacional
- ⇒ **crea modelos y paradigmas:** para adentro y para afuera
- ⇒ **dinámica:** historia y cambio

ADAPTACIÓN EXÓGENA (al mercado)	INTEGRACIÓN ENDÓGENA (funcionamiento interno)
Misión, visión, Estrategia y objetivos propuestos Plan de Marketing Criterios para medir resultados Publicidad y Comunicación	Lenguaje y conceptos compartidos Uso de Espacio y Tiempo Criterios de Inclusión o Exclusión Criterios de autoridad, poder y legitimidad Premios y Castigos Sentimientos de amor, respeto, reconocimiento, solidaridad

¿Cómo y dónde ubicar la cultura en una organización productiva como es la empresa?

Establecemos algunos indicadores claves, que se transforman en AREAS PARAMETRO para la interpretación de la cultura corporativa (SACKMAN; 1991):



1. Principales Influencias
2. Interacción y Determinación

Explicando el esquema general, tendríamos:

propósito: la misión de la organización y las creencias que se tienen sobre la misión

miembros: las creencias sobre políticas de RR.HH., necesidades, habilidades y capacidades

estrategia: creencias sobre cómo lograr los mejores planes de acción para realizar o alcanzar el propósito de la organización

diseño: cómo son la estructura, los roles y las funciones; responsabilidades, coordinación y control

En cambio, al interior de cada uno de los elementos macro, se podría observar la interacción y mutua determinación de los siguientes puntos:

tareas realizadas: habilidades; como lograr ciertos resultados, quién está involucrado, qué información habría que obtener, qué tipo de gente toma las decisiones finales

relaciones personales: cómo hay que relacionarse, con quiénes; valor y tipo de la comunicación (face to face, vía mails, TE)

procesos de adaptación-cambio: reacción frente a nuevos integrantes, cambios en el mercado o tecnologías superadoras

mecanismos de aprendizaje: rutina, puesto de trabajo, búsqueda de información o formación interna o externa; si existe transmisión y si se comparten los conocimientos

PALABRAS FINALES

En un tema tan vasto como el de cultura corporativa, quedan muchos “cabos sueltos”, por ejemplo, la relación entre lenguaje y comunicación, como también entre identidad e imagen. De todas formas, nos aventuramos a sugerir algunas palabras sobre el *cambio cultural*, tan corriente en estos días.

El cambio no indica o implica, en principio, ninguna valoración positiva o negativa. La calificación llega después de la lectura que se hace de él. El análisis puede parecer entonces *neutro*, de tipo descriptivo, donde se registra el origen, el proceso y el resultado.

Desde lo individual hasta lo familiar, pasando por lo social, el cambio es inherente a la humanidad. Es constitutivo de lo humano, teniendo rasgos complementaria y paradójicamente naturales (clima, ecología) y sociales (el hombre y su hábitat). Sin embargo, el cambio cultural, siempre es visto como un progreso o retroceso, evolución o involución y más precisamente como desarrollo o estancamiento.

En el ámbito empresarial, los cambios pueden ser directos o indirectos, espontáneos o dirigidos, como producto del ambiente exterior (lo exógeno) o factores internos (lo endógeno). A su vez, los cambios pueden ser vehículos de invenciones o descubrimientos, copia o similitud y algunas veces como producto de “préstamos” y actividades de benchmarking (comparaciones analíticas).

¿Se pueden planificar los cambios?. Una primera respuesta indicaría que, hasta que la realidad no sea percibida como condicionante o limitante por los propios miembros involucrados, no suelen producirse cambios culturales autogenerados.

En los casos de la realidad corporativa, alguna “variable” actúa de fusible: puede ser la obsolescencia productiva, la rentabilidad, la desorganización o más recientemente, fenómenos de incomunicación o comunicación incompetente.

¿El cambio lleva intrínsecamente la semilla del conflicto?

Mientras que la percepción de la realidad sea una *fotografía* de esa realidad, es decir, inmutable e idéntica a sí misma, la tendencia de los individuos es fatalista, de posturas anquilosadas y ofrecen resistencia al mínimo viento de cambio. Es por eso que suelen aceptarse ciertos cambios *en* la cultura, donde la parte reemplazada no sacrifique la integridad del todo.

El cambio sólo puede darse en un contexto combinado de reflexión y acción. La idea de cambio supone la confirmación de un conflicto latente con diferentes posibilidades de manifestación y resolución. El conflicto puede ser entendido como lucha de poderes o privilegios o simplemente, alteración del statu-quo imperante.

Vivimos en un ambiente teatralizado y performativo, dónde es difícil separar el efecto de la sustancia. Todo se construye, todo es juego de superficies y efectos. Todo tiene forma de *performance*, es decir, de acto sujeto a evaluación.

La gente en las OC como puede ser una empresa, tiende a repetir conductas, se entrena y ensaya, presenta y representa conductas esperadas. Especialmente aquellas consideradas como válidas por el contexto social en general y más precisamente, por la cultura corporativa en la que interviene.

La paradoja que se presenta es que, ninguna repetición es exactamente lo que copia, cada instancia es diferente a las otras. Así, se amalgama una serie de conductas de repetición y restauración, donde el flujo constante de las comunicaciones corporativas van moldeando una identidad cambiante.

Los participantes de un entorno empresarial determinado, generan rituales de comunicación corporativa con sus respectivas ceremonias formales e informales, aceptadas y consensuadas con sus pares.

El intercambio simbólico se produce con fines múltiples, fundamentalmente para entregar o dar información, compartir costumbres y hasta proveerse de mercancías. Los significados culturales de ese intercambio son lo que hacen distintiva a la empresa, central para comprender la diversidad y el elemento diferencial de la comunicación corporativa en el mercado.

La performance de los integrantes del intercambio mencionado, convierten lo espontáneo en norma, la acción se estigmatiza y los valores culturales que explican la forma y fondo de la conducta corren el peligro de “fossilizarse”.

Es por eso que la realidad de muchas empresas se debate entre la constancia y lo inestable, la permanencia y lo imprevisible, la continuidad agonizante o el cambio prometedor.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAVANEL, H. & otros. *Cultura Organizacional*. Legis ed.; Bogotá; 1992.
- BARBERO, J. & otros. *Proyectar la Comunicación*. TM ed; Bogotá; 1999.
- BARTOLI, A. *Comunicación y Organización*. Paidós; Barcelona; 1992.
- BOIVIN, M. & otros. *Constructores de Otredad*. Eudeba; Buenos Aires; 1999.
- CLIFFORD, J. *Dilemas de la Cultura*. Gedisa; Barcelona; 1995.
- COSTA, J. *Comunicación Corporativa*. Ciencias Sociales ed.; Madrid; 1995.
- CZARNIAWSKA, J. *Exploring Complex Organizations*. Sage Publ; California; 1992.
- DILON, A. & otros. *Culturas y Estéticas Contemporáneas*. Maipue; Buenos Aires; 2001.
- ELIAS, J. & otros. *Más allá de la Comunicación Interna*. Gestión; Barcelona; 1998.
- FROST, P. & otros. *Reframing Organizational Culture*. Sage Publ; California; 1991.
- GEERTZ, C. *La interpretación de las culturas*. Gedisa; Barcelona; 1990.
- GUBER, R. *El Salvaje Metropolitano*. Legasa; Buenos Aires; 1991.
- JIMENEZ, J. *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos; Madrid; 1998.
- KUPER, A. *La Cultura*. Paidós; Barcelona; 2001.
- MAGRASSI, G. & otros. *Cultura y Civilización*. Galerna; Buenos Aires, 1999.
- SACKMAN, S. *Cultural Knowledge in Organizations*. Sage Publ; California; 1991.
- SANZ, L. *Auditoría de la Imagen de Empresa*. Síntesis; Madrid; 1996.
- SCHECHNER, R. *Performance*. Universidad de Buenos Aires; Buenos Aires; 2000.
- SHEINSON, D. *Comunicación Estratégica*. Macchi ed; Buenos Aires; 1999.
- TODOROV, T. *Nosotros y Los Otros*. SXXI; México; 1991.
- VAN RIEL, C. *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall; Madrid; 1997.

FACTOR HUMANO Y RELACIONES INTRAEMPRESARIALES

CONFIANZA

Fabián Borea
Ensayo

INTRODUCCIÓN

El diccionario establece que “confiar” significa, en el orden individual, *guardar la esperanza de que se conseguirá lo que se desea*, y en el orden de las relaciones humanas: *depositar en otro o en otros la buena fe de que actuarán como uno lo espera*. En este último caso surgen los adjetivos de confiado - el que confía- y el de confiable -el que merece confianza-.

La confianza, la participación de la gente en grupos, instituciones o empresas constituyen algunos de los indicadores más importantes para detectar el capital social de una sociedad u organización.

Francis Fukuyama (1995)¹ define este concepto como base del capital social al que identifica como un tercer tipo de capital, siendo los otros dos el económico y el humano, que tiene que ver con *“la capacidad de la gente de trabajar, en formar cooperativas, grupos y organizaciones, basadas en compartir normas comunes de honestidad, reciprocidad y mantener su compromiso. La función del capital social es la de producir la confianza en una organización, en una sociedad, en un vecindario o en la familia”*.

La idea de capital social conlleva entonces cuestiones básicas para una organización como son la confianza, las redes comunitarias y las normas compartidas y respetadas o, como diría Putnam (1993), *las redes de compromiso cívico horizontales* que posibilitan la coordinación de acciones, la comunicación fluida, la colaboración y la adecuada difusión de la información entre los miembros.

A diferencia del capital físico o humano estas redes, basadas en la confianza, se autorrefuerzan y son acumulativas, por eso se afirma que el capital social aumenta cada vez que se lo usa. Justamente una de las características más valiosas de estas redes de compromiso social es la de generar modelos de comportamiento basados en la colaboración y la confianza que pueden usarse también en otros contextos o en situaciones futuras que no están directamente relacionadas con el objetivo original. De allí que suela vincularse el concepto de capital social con el de desarrollo social: las sociedades en las que hay confianza y alto consenso social pueden organizarse y coordinarse eficientemente para el logro de objetivos comunes con mayor facilidad que las sociedades más disgregadas en las que impera la desconfianza y el no respeto a las normas.

El fenómeno de la desconfianza crea además ciertas situaciones en donde se va generando un ambiente de incredulidad y se crea un lenguaje paralelo en el que uno tiene que aprender a descifrar ciertos códigos: si alguien no contesta nuestros llamados, no es que esté tan ocupado, sino que lo más probable es que no quiera hablar por teléfono con nosotros. Si la decisión ante una propuesta se dilata porque hay que pasar por miles de directorios y comités, es que la respuesta es negativa. Y así pagan justos por pecadores, porque aunque no todos andamos rompiendo las promesas a cada rato, todos nos volvemos más desconfiados en base a las experiencias que vivimos a diario al respecto.

Esto que ocurre en nuestro día a día también sucede en la empresa. Los factores que desencadenan esta falta de confianza son muy simples: los compromisos o promesas no cumplidas, el control de la información, la falta de delegación, las dificultades para el trabajo en equipo, la excesiva fiscalización, la organización piramidal y jerárquica, etc.

El camino de la confianza no es fácil, pero es la única forma posible para desarrollar cualquier organización social y es la única manera de llevar adelante una iniciativa empresarial. Sin confianza no hay acuerdo posible, sin confianza no hay respeto, no hay crecimiento. La desconfianza produce

¹ “Confianza” (Trust): “Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad”, Francis Fukuyama (1996), Editorial Atlántida, Bs. Aires.

desgaste, la desconfianza desmotiva, crea distancia entre las personas, crea -dentro del ser humano- muchos escudos, protecciones y caretas que son difíciles de derribar.

CONFIANZA, ALGUNAS DEFINICIONES

Una de las exposiciones más completas sobre el concepto de confianza en la literatura económica reciente, es la de Williamson (1993). Este autor distingue tres tipos de confianza: **calculativa, personal e institucional**.

Para Williamson, la **confianza calculativa** equivale a “**riesgo calculado**”, porque surge como resultado de un cálculo económico racional en el que se balancean los beneficios y los costes de entrar en una relación mercantil bajo unas salvaguardas que no aseguran la ausencia de oportunismo post-contractual por parte de alguno de los partícipes en la misma.

Como ejemplos paradigmáticos de la confianza calculativa, se citan las aportaciones de los sociólogos Gambetta (1988) y Coleman (1990).

Gambetta asocia confianza con la probabilidad subjetiva que una persona asigna a que otra u otras elegirán una determinada acción. En este mismo sentido manifiesta que confiar en alguien significa, implícitamente, que la probabilidad de que esa persona realice una acción que es beneficiosa, o al menos no perjudicial, para nosotros es suficientemente alta como para considerar unirnos a ella en algún tipo de cooperación.

Para Coleman (1990), las situaciones en las que está presente la confianza constituyen una subclase de aquellas en las que estamos en presencia de riesgos. Se trata de situaciones en las que el riesgo que una persona soporta depende de las acciones que toma otra persona distinta. Por lo tanto, afirmar que una persona confíe en otra significa que la primera acepta exponerse a una pérdida potencial consecuencia de decisiones que toma la persona en quien confía.

Pero, ¿por qué alguien está dispuesto a asumir este tipo de riesgos?

Coleman utiliza un razonamiento similar al de Gambetta que le lleva a introducir niveles de probabilidad en el análisis.

Llamemos p a la probabilidad de que la persona en quien se confía tome la decisión deseada que significa una ganancia G para quien otorga la confianza; y llamemos $(1-p)$ a la probabilidad de que se tome una decisión distinta que supone una pérdida $-L$ para quien confía. Si no confiar supone una ganancia de cero, se confiará si $pG + (1-p)(-L) \geq 0$ es decir, si Este es el umbral en la probabilidad subjetiva a la que alude Gambetta en su definición, a partir de la cual se decide confiar.

La **confianza personal** la sitúa Williamson en el dominio de las relaciones interpersonales (entre familiares, amigos, amantes) y fuera totalmente de las relaciones mercantiles.

Para Williamson, la confianza personal y la confianza calculativa son incompatibles, hasta tal punto que introducir elementos propios de la confianza calculativa en las relaciones interpersonales (como el cálculo de costes y beneficios que reporta cada relación), irá en detrimento de la confianza personal. Williamson utiliza tres indicadores para saber cuándo estamos en presencia de confianza personal: “La persona A otorga confianza personal a B si:

- 1) conscientemente renuncia a supervisar a B;
- 2) está dispuesto a otorgar buenas intenciones a B cuando las cosas no salen bien;
- 3) todo o nada.

Como puede comprobarse, 1) y 2) coinciden con uno de los significados del vocablo confiar en la lengua castellana, en el sentido de entrar en relaciones con otros en base a la buena fe, aunque nuestra lengua no excluye que la buena fe pueda estar presente también en el tráfico mercantil. El punto 3) significa que esa confianza no se va a retirar por pequeñas desviaciones de la persona en quien se confía, y solo se pasará a la desconfianza cuando se constate la ausencia de una voluntad de corregir conductas distintas de las esperadas.

La confianza personal también está en el centro de la aproximación al término confianza que realizan Portales, Ricart y Rosanas (1998). Para estos autores cada persona tiene una propensión a confiar que depende de su filosofía personal (visión de la naturaleza humana), de su entorno cultural (tradición, valores, grupo social al que pertenece) y de su experiencia personal en la práctica de la confianza con otros. A partir de estos elementos, cada uno valora de un modo u otro el conocimiento que posee sobre la otra persona en la que va a depositar su confianza. Portales y otros destacan como características relevantes de la persona en quien se va a confiar su “competencia” (habilidad, información) y su “integridad” (principios y valores, consistencia en la conducta...). En la decisión de confiar influirá también el interés y/o el apego personal que se tiene con aquel o aquella en quien se confía. Portales y otros no sólo consideran perfectamente extensible la confianza personal al dominio de las relaciones mercantiles, sino que le otorgan un lugar destacado.

La **confianza institucional** surge del contexto social y/o organizativo dentro del cual se desarrollan las transacciones.

Este contexto proporciona límites y restricciones a la conducta individual, a través de valores sociales y políticos, regulaciones, control profesional, redes o cultura organizativa. En la medida en que el contexto es exógeno, la confianza institucional tiene una apariencia no calculativa. Pero, según Williamson, las transacciones siempre se organizan y gobiernan con referencia al contexto institucional del que forman parte y por ese motivo el cálculo de beneficios y costes que implica la eficiencia calculativa siempre estará afectado por las condiciones del entorno.

LA CONFIANZA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO-SOCIAL

A decir de Bernardo Kilksberg (2002) “las nuevas visiones de cómo se alcanza el desarrollo valorizan fuertemente aspectos que antes parecían pertenecer a una esfera ajena a la economía, como el grado de confianza, la posibilidad de construir lazos asociativos, las percepciones y los valores de las personas”.

Hoy estos elementos, parte central de la cultura de una sociedad, son vistos como claves del progreso o estancamiento de las naciones, como se concluyó en un simposio internacional realizado en Harvard (1999). Las variables macroeconómicas son esenciales, pero la explicación de por qué unos países crecen y otros tienen dificultades tan severas, no se reduce a ellas. Intervienen la cultura y los valores.

El mismo autor sostiene que el desarrollo económico y social deben darse conjuntamente para que haya real desarrollo. El crecimiento económico es fundamental para posibilitar el avance social, pero a su vez, sin inversión continuada en áreas como salud y educación no habrá un capital humano calificado, motor básico de la productividad y la competitividad. Ahora se sabe también que cultura y valores no son una tercera etapa: tienen que formar parte integrada del desarrollo. Sin una población bien preparada y saludable, y cultura, confianza mutua y valores éticos, los aparentes logros económicos pueden ser efímeros.

Como vemos la confianza constituye el ingrediente principal del desarrollo económico-social y de lo que se ha venido a llamar el “capital social” de una economía; Coleman (1990), Fukuyama (1995).

Las transacciones sensibles a la confianza incluyen aquellas en las que se entregan bienes y servicios a cambio de promesas de pagos futuros. Las personas que realizan transacciones en sociedades donde existe un alto grado de confianza, emplean menos tiempo y recursos en protegerse de una eventual expropiación por participar en transacciones bajo las condiciones señaladas. Bajo relaciones de confianza, los contratos explícitos y contingentes son menos necesarios, lo cual significa también que los litigios judiciales serán menos frecuentes. Las personas en sociedades con elevadas dosis de confianza destinarán menos recursos a protegerse frente al riesgo de sufrir violaciones ilegales de sus derechos de propiedad.

Una baja confianza también desanimará la innovación, pues si los empresarios necesitan dedicar más tiempo a supervisar y vigilar posibles conductas deshonestas de socios, empleados o proveedores, tendrán menos tiempo para dedicarlo a mejorar sus productos y procesos.

Las sociedades caracterizadas por elevadas dosis de confianza tienen una menor dependencia de instituciones formales para hacer cumplir los acuerdos. La confianza interpersonal puede llegar a ser un sustituto, aunque imperfecto, de la protección judicial de los derechos de propiedad, allí donde esta protección sea difícil de proveer.

En sociedades donde la confianza es elevada, los funcionarios y miembros del gobierno serán merecedores de mayor confianza por parte de los ciudadanos, y ello hará más creíbles sus pronunciamientos sobre políticas económicas. Un entorno político más estable, consecuencia de la credibilidad que merece a los ciudadanos la continuidad de las políticas económicas que se anuncian, reducirá la incertidumbre y estimulará la inversión.

Una alta confianza dentro de la sociedad no sólo proporciona incentivos más fuertes a la innovación y a la acumulación de capital físico, sino que muy probablemente aumenta la rentabilidad de la inversión en capital humano.

En sociedades con escasa confianza, las decisiones de contratación de personal estarán más influenciadas por atributos personales, como por ejemplo el conocimiento personal o los lazos familiares, y en menor medida por las credenciales que proporciona el sistema educativo, que en las sociedades donde la confianza esté más ampliamente extendida. Por todo ello, la rentabilidad de la inversión en educación formal será inferior en las sociedades donde el nivel de confianza es también más bajo.

En conclusión, la confianza contribuye a la eficiencia económica (creación de riqueza) a través de reducir los costes de transacción. Estos costes incluyen, como sabemos, los costes de descubrir oportunidades de intercambio, redactar los contratos y garantizar el cumplimiento, así como los costes de oportunidad por intercambios no consumados.

El valor de la confianza en el desarrollo económico local

Robert Putnam (1993) establece la relación que existiría entre “desarrollo social y político” y “capital social” centrándose en una interesante comparación entre las distintas regiones de Italia, que -como la literatura disponible nos muestra- estaría “regionalizada” en un Norte rico y dinámico y un Sur pobre. La pregunta que intenta responder Putnam es cuál la causa de un rendimiento económico tan dispar entre regiones de un mismo país o, mejor dicho, por qué los italianos del Norte tienen un mayor grado de desarrollo económico y político que sus connacionales del Sur. La respuesta estaría centrada en los valores sobre las cuales se asientan los diferentes comportamientos sociales y, por lo tanto, los desarrollos institucionales.

La gran diferencia entre ambas Italias no se explicaría tanto por el nivel de riqueza diferencial, sino por sus distintas capacidades de “fabricar” capital social. El mayor nivel de progreso del Norte, estaría fundado no tanto en su pujanza industrial, sino en su apego a ciertos valores que incrementan de una forma virtuosa el capital social. El Norte, mostraría una mayor cantidad de asociaciones de fomento, grupos corales, partidos vecinales, clubes sociales, es decir un nivel mayor en cuanto a la calidad del tejido social. En cambio, el Sur, mostraría una densidad de capital social menor y un nivel de confianza menor entre sus conciudadanos.

Francis Fukuyama (1995) nos muestra la relación que existiría entre el nivel de confianza interpersonal de los individuos y el grado de desarrollo económico y político. Donde impera la confianza, las sociedades producen un nivel mayor de “bienestar” que donde reina la desconfianza entre los individuos.

Entrelazando las ideas de estos dos autores, resultaría evidente que queremos enfatizar que existiría una relación entre el desarrollo social y político y el nivel de “capital social” que se constataría en una sociedad determinada. Los indicadores de sociedades con buen nivel de capital social, estarían ligados a la existencia de una sociedad civil proactiva, con abundantes asociaciones civiles, clubes sociales, científicos o deportivos, grupos corales y artísticos, sociedades de fomento, diversos tipos de voluntariado, etc.

Hasta aquí la confianza se ha contemplado como un activo de la sociedad que mejora las oportunidades de crear riqueza a través de reducir los costes de transacción. La confianza puede constituir también parte de los activos de una empresa particular y contribuir a mejorar su competitividad. La empresa constituye un nexo contractual en el que se vinculan un conjunto de propietarios de recursos: trabajadores, capitalistas, proveedores, clientes, sociedad en general. En la medida en que predominen contratos implícitos para resolver los problemas de coordinación e incentivos, la empresa ahorrará costes de contratar frente a los que previsiblemente se incurriría bajo contratos explícitos. Alchian y Demsetz (1972) postulan que la eficiencia de la coalición empresarial requiere disponer de un supervisor que disciplina los contratos con el resto de propietarios de recursos y recibe en contrapartida una renta residual. En la medida en que la confianza permite reducir las necesidades de supervisión, para un nivel de eficiencia dada, se liberarán recursos y se podrán destinar a aumentar la producción y/o a desarrollar nuevos productos o procesos.

De nuevo la confianza aparece como fuente de ventaja competitiva para la empresa individualmente considerada.

LA CONFIANZA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El contrato psicológico y el proceso de reciprocidad

Según Schein (1970) para que una organización cumpla con su misión, las personas que la componen deben coordinar esfuerzos que posibiliten un resultado imposible para individuos aislados. La organización se caracteriza por una cierta división del trabajo y algún tipo de jerarquía: aquellos que tienen el poder de decisión se llaman gerentes, los miembros de niveles inferiores, subordinados o colaboradores.

No existe una única manera de dirigir correctamente instituciones, ello depende más bien de circunstancias históricas, de la real finalidad de la organización y fundamentalmente de la correspondencia entre la concepción gerencial acerca de la naturaleza de los hombres y las reales características de los miembros de la organización.

Las concepciones del gerente no sólo determinarán, en algún grado, la forma de la organización a ser utilizadas en el cumplimiento de la tarea sino también determinarán su estilo gerencial. El tipo de expectativas que él tiene acerca de la gente, , que constituyen su parte del “*contrato psicológico*”, será básicamente una expresión de sus ideas acerca del hombre.

La noción de contrato psicológico implica que el individuo tiene una variedad de expectativas sobre la organización y que la organización tiene una variedad de expectativas del individuo. Dichas expectativas no sólo cubre cuanto va a trabajar por tanto dinero, sino que incluyen todo el conjunto de derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización.

El contrato psicológico se implementa, desde el punto de vista de la organización, a través del concepto de autoridad, la decisión de integrarse a una organización implica el compromiso de aceptar el sistema de autoridad de la misma.

Para que dicho consentimiento tenga significado en un grupo o en una organización debe basarse en el *consenso compartido* respecto de las bases de la legitimidad de la autoridad.

Desde el punto de vista del trabajador el contrato psicológico se implementa a través de su percepción de que puede influir lo suficiente sobre la organización o sobre su situación inmediata como para asegurarse que no se aprovecharán de él.

Éstos últimos también tienen expectativas. Ellos asumen ideas acerca de las organizaciones y esperan que las mismas se comporten en cierta forma hacia ellos. Así la real interacción entre el personal y la organización puede ser pensada como el funcionamiento de un contrato psicológico a través de lo que H. Levinson (1961) llamó “*El proceso de reciprocidad*”.

Distintos factores han incrementado la cantidad de personas que mantienen lazos con organizaciones, así como la fuerza y el alcance de tales lazos: la movilidad social, la movilidad geográfica, la desestructuración de la familia tradicional, etc. Por otro lado, en el trabajo mismo, se pierden algunas fuentes de gratificación: habilidades que se vuelven obsoletas, incorporación a grandes organizaciones con la consiguiente pérdida de libertad personal, etc.

La pertenencia a una organización en la cual la persona trabaja parece haberse vuelto el principal recurso para enfrentarse con los problemas que surgen de los cambios sociales, económicos y tecnológicos.

La orientación en términos de organización reemplaza a la geografía, las amistades sociales surgen con frecuencia de la asociaciones laborales, las organizaciones asisten a sus miembros en caso de emergencias, se reentrena en general al personal que se discapacita. Las organizaciones, entonces, además de producir bienes o prestar servicios tienen también una serie de funciones sociales y psicológicas.

En resumen, la relación persona-organización, es importante para la persona porque satisface ciertas necesidades, además, el individuo utiliza a la organización para reemplazar ciertas pérdidas, para reforzar sus defensas psicológicas y como objeto importante de transferencia².

El desarrollo de la confianza organizacional

En un estudio realizado por Leonard L. Berry (1999) encontramos que “las relaciones basadas en la confianza son la característica común del éxito sostenido de todas las empresas estudiadas. La confianza es igualmente importante tanto para las relaciones con el cliente como con los empleados. Los clientes abandonan las empresas en las cuales no tienen confianza. Los empleados también”.

Esta preocupación por la confianza en el lugar de trabajo no es únicamente una nueva pasión de algunos estudiosos. Tanto los directores de línea como los ejecutivos se percatan del efecto de la confianza o de su falta en todo su entorno.

Sin embargo, a pesar de la aceptación generalizada de que la escasez de confianza puede perjudicar a las organizaciones no todos están convencidos de que la confianza es un factor que puede o debería manipularse.

Este punto de vista sostiene que, en el mundo de los negocios, confiar suele ser imprudente cuando no totalmente irracional.

También encontramos bastantes estudios dedicados a la “capacidad para confiar”, donde se sugiere que la capacidad para confiar en personas o instituciones varía según el sujeto. Se trataría de una característica personal que queda reforzada o inhibida en ciertas clases de trabajo. No todas las personas en una organización estarían dispuestas a tener más confianza, a pesar de los esfuerzos bien intencionados de la Dirección.

La mejora de las relaciones con los empleados y clientes a través del fomento de la confianza tiene un atractivo sumamente seductor. Pero aumentar la confianza en la organización es más difícil y mucho más sutil que ampliar el Software para actualizarlo o preparar un nuevo plan de marketing.

La confianza evoluciona con el tiempo, puede derrumbarse en un instante pero se recupera muy lentamente.

La gestión de la confianza

Dennis Reina (1999) aporta sus observaciones sobre el fomento de la confianza. Él y su mujer, Michelle Reina, han estudiado las medidas tendientes a generar confianza que han emprendido 125

² Traer inconscientemente a situaciones presentes, en forma exagerada, actitudes, deseos, impulsos pasados, especialmente aquellos relacionados con figuras poderosas.

“líderes” en 75 organizaciones pertenecientes a 19 sectores industriales diferentes. Descubrieron que la clave de **la gestión de la confianza está en seis conductas concretas** de la dirección, a saber:

1. Gestión de expectativas

Si el jefe deja bien claro qué es lo que espera de los empleados y luego, cuando se cumplen esas expectativas, se lo reconoce con la misma ostentación, entonces le inspirará confianza como persona consecuente. A su vez admite que no todas las expectativas pueden definirse explícitamente. “las expectativas implícitas, las reglas sobre *la forma de hacer las cosas aquí* pueden acarrear problemas. Los Directores deben reflexionar sobre las reglas no escritas y hacerlas explícitas en lo posible”.

2. Establecer límites

Donde los límites son bien claros prospera la confianza, porque queda definido el papel de cada persona dentro de la organización y queda indicado cómo debe actuar en relación con los demás. Algunos teóricos sostienen que las fronteras separan a las personas, pero la realidad es que pueden contribuir en los contactos entre ellas al servirles como puntos de intercambio y favorecer el desarrollo de relaciones.

3. Delegación correcta

La delegación, que es la forma de distribuir y asignar el trabajo, brinda una gran oportunidad para fomentar la confianza. La inspira el superior cuando explica quiénes van a realizar las distintas tareas y el por qué de esas asignaciones. La inspira con el cuidado que pone en que la responsabilidad que delega vaya acompañada de la correspondiente dosis de autoridad. Y también cuando demuestra que es consecuente en sus delegaciones. Así, los empleados no sienten que se les asigna tareas que no podrán realizar. La discusión del reparto de tareas puede ser, en sí misma, un proceso que fortalezca la confianza.

4. Promover la reciprocidad

Si uno apoya las metas del empleado y le invita a que apoye las de uno, se establece una relación de mutuo beneficio y dependencia. El poner la consecución de metas propias en las manos de otra persona, es decir arriesgarse con ella, es una invitación a la confianza por definición.

5. Cumplir con lo acordado

Cumplir la palabra dada es la manera más sencilla de demostrar que se es digno de confianza. Llámelo “hacer lo que se predica”, pero no lo considere trivial sólo porque parezca tan obvio. Cuídese de prometer únicamente aquello que pueda dar o hacer.

6. Ser consecuente

Es importante se previsible y fiable. “Nadie confía en personas que percibe como imprevisibles” al mismo tiempo se advierte que “en un ambiente volátil y cambiante, ser consecuente puede ser interpretado como inflexibilidad. No hay una respuesta fácil ante ese dilema, algunas situaciones requieren flexibilidad.

También Horst Bergman, Katheleen Hurson y Darlene Russ-Eft (1999) constataron, en su estudio sobre liderazgo, que la credibilidad y la confianza se ganan a través de acciones día a día, sobre todo eligiendo lo correcto en situaciones difíciles. Sus estudios les han convencido de que “es una necesidad humana confiar en los líderes en cuyas manos nos ponemos y respetarles. Cuanto menos conocido y más traicionero es el camino, tanto más seguros queremos estar de que nuestros líderes están a la altura de su cometido”.

A continuación describimos cinco prácticas de líderes que tienen una alta confianza por parte de sus empleados:

- Hacen presentaciones que inspiran confianza.
- Hacen lo que es correcto.
- Asumen retos duros.
- Establecen fuertes sentimientos propios y de los demás.

- Confían en sí mismos.

Confianza plena

Tom Peters (1992) sostiene que si se crea una institución donde no se permita a la gente ser curiosa, la gente no lo será. Bien pronto, los jefes, con una tonelada de pruebas, afirmarán que “la mayoría de la gente no es curiosa”. A partir de eso, comenzamos a preguntarnos si se podrá “manejar todo ese cambio”. Y es así que damos pasos cortos hacia la reforma estructural. Y perdemos el partido.

El quid del problema: **la confianza a medias no existe**. “los hombres que experimentan mucha responsabilidad toman decisiones correctas” fue la conclusión nº 1 a la que llegó Karlene Roberts (1989), profesora de la Universidad de California, luego de un largo estudio sobre la toma de decisiones bajo presión en plantas de energía nuclear, en protaaviones y entre los controladores de tráfico aéreo. En este estudio los líderes más efectivos daban a sus subordinados mucha responsabilidad, eliminaban la supervisión constante a pesar del hecho de que había vidas en juego y luego exigía resultados. Por otro lado el Secretario de Guerra de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, Henry Stimson, sostenía que “la única manera de hacer que un hombre sea digno de confianza es confiando en él”.

En resumen nunca lo sabremos si no hacemos la prueba. Si esperamos que la gente responda debemos *liberarla*. Al principio, el ofrecimiento de confianza debe ser unilateral, por parte de la gerencia. La confianza llegará mañana sólo luego de haber garantizado la confianza hoy. Lo que el mercado exige son organizaciones cuidadosas.

REFLEXIONES

La confianza (trust) se ha vinculado con la eficiencia económica a través de reducir los costes de transacción, tanto directos como indirectos (oportunidades perdidas de crear riqueza). Su relevancia para la creación de riqueza se ha destacado a nivel macroeconómico (a través del concepto de capital social) y a nivel microeconómico, cuando la confianza se vincula con la sostenibilidad de la ventaja competitiva de una empresa.

La confianza personal constituye un activo de la sociedad, difícilmente manipulable a nivel de agentes individuales, que proporciona una externalidad positiva a todos los que forman parte del colectivo social.

Pero “confianza” y “confiar en” continúan siendo términos imprecisos tanto en su significado y alcance como en su medición, por lo cual es oportuno reflexionar sobre ellos y avanzar hacia una mayor clarificación. La exposición precedente ha distinguido entre el objetivo final de mejorar las oportunidades de creación de riqueza a través de unos menores costes de transacción, y los medios a través de los cuales ese objetivo se consigue.

ANEXO I - ANÁLISIS DE CASO

E-Market places y códigos de conducta: La misión del operador de confianza

EL PROBLEMA

El crecimiento de e-Marketplaces especializados en diferentes tipos de sectores impactarán de forma acusada en el panorama económico a largo plazo:

- Ciertas estructuras de industrias y modelos de negocio volverán a ser definidos cuando los actuales intermediarios sean reemplazados por e-Marketplaces.
- Las leyes y normativas deberán adaptarse y tener en cuenta las amenazas de competencia que surgen desde los e-Marketplaces.
- La integración parcial de Sistemas de Información de compañías en el ámbito de los e-Marketplaces llevará consigo la aparición de problemas relacionados con la seguridad de información y confidencialidad.
- Los niveles de Calidad de Servicio y Seguridad tendrán que ser mejorados de forma drástica para mitigar el “riesgo crítico” (robo de información, fallo del servicio, etc...)

Otras consideraciones adicionales obstaculizan el asentamiento de los e-Marketplaces:

Las compañías dispuestas a entrar en un e-Marketplace dudan a menudo ya que no reciben respuestas a cuestiones básicas, como por ejemplo :

- ¿Se protegerá eficazmente la información confidencial que llega al e-Marketplace?
- ¿Pueden los suministradores realizar acuerdos con otros afiliados para subir los precios?
- ¿Pueden los clientes agregar sus pedidos para reducir el precio de compra?
- ¿Existe algún riesgo para una compañía de ser excluida del e-Marketplace por la competencia?

La falta de respuestas claras a estas preguntas explica la desconfianza que la mayoría de los e-Marketplaces han generado hasta ahora.

Por otra parte, la información que ofrecen las partes interesadas (los accionistas de los e-Marketplaces) permite enumerar los factores clave para generar confianza y crear un e-Marketplace de éxito:

La propuesta de valor del e-Marketplace no puede basarse únicamente en la reducción de precio y aumento de competencia. A menudo otros factores comerciales son más importantes para la elección del comprador: calidad, términos de entrega, personalización... Es más, teniendo en cuenta estos factores es probable tranquilizar a los vendedores.

- El intercambio basado en B2B tiene que demostrar eficazmente su neutralidad e independencia a sus participantes.
- Se tienen que tener en cuenta las expectativas de todas las partes interesadas (compradores, vendedores, autoridades de reglamentación, etc...).
- Los e-Marketplaces necesitan proporcionar a los usuarios valor añadido a largo plazo a través de un aumento de la Calidad de Servicio tanto en los actuales como en los nuevos servicios on-line y off-line.

Entre los muchos e-Marketplaces existentes, unos pocos serán capaces de cumplir con estos factores de éxito. Los pocos capaces de construir una **relación a largo plazo, serán los que gestionarán con éxito el problema de confianza.**

La experiencia muestra que es más fácil respaldarse en una tercera parte para construir un ambiente de confianza favoreciendo intercambios y comercio.

Las autoridades gubernamentales, han tenido en cuenta todas estas consideraciones. A este respecto, la Unión Europea recomienda en su directiva 2000/31/CE la definición, implantación y aplicación de **Códigos de Conducta** para regular el e-Marketplace.

Para ser aplicable, un Código de Conducta supone la aprobación por las partes interesadas involucradas.

En consecuencia, la Generación de Confianza podría estar delegada adecuadamente a un **“Operador de Confianza”** de tercera parte ya que es más propenso a obtener esta aprobación.

La misión del Operador de Confianza es doble:

- **Establecer y actualizar los Códigos de Conducta**
- **Auditar día a día su conformidad con los reglamentos allí definidos**

En consecuencia, el Operador de tercera parte tendrá que demostrar:

- **Independencia**
- **Experiencia** (mercados, procesos, reglamentación)
- **Flexibilidad** para adaptarse a la tecnología y cambios económicos

- **Presencia global y reconocimiento** para dirigirse a temas de Internet cross-border
- **Habilidad** para traducir temas clave estratégicos en requisitos prácticos y “auditables”

EL OPERADOR DE CONFIANZA: EL CASO DE CONSTRUCTEO.COM

Definir e implantar un Código de Conducta es un tema crítico para los e-Marketplaces para poder generar confianza a largo plazo y atraer nuevos miembros.

Es un modo muy conveniente para afrontar cuestiones clave, tales como:

- ¿Es suficiente la pluralidad de las partes interesadas para asegurar la independencia del e-Marketplace?
- ¿Cómo se asegura la confidencialidad de información en un escenario de intercambio de información? ¿Quién tiene acceso a qué información?
- ¿Cómo se optimiza la acumulación de compradores sin convertirse en una situación de monopolio?
- ¿Cómo se selecciona equitativamente a los participantes y reglas de admisión sin ser parcial o exclusivo?
- ¿Cómo se asegura el crecimiento del e-Marketplace sin llegar a un fracaso del monopolio?
- ¿Puede un e-Marketplace custodiar su neutralidad e independencia?

Hasta el momento, ningún e-Marketplace ha encontrado una solución convincente para definir e implantar tales Códigos de Conducta. **Constructeo.com**, un e-Marketplace de construcción europeo, fue pionero al contactar con un organismo privado de asesoría de conformidad, para ser el “Operador de Confianza” del e-Marketplace.

Su problemática es la siguiente:

- Un destacado número de actores (cientos de miles), algunos de los cuales son grandes compañías (los principales participantes del mercado de la construcción).
- Un **alto número y diversidad de primeras figuras** (compradores de productos y servicios): algunas grandes firmas y muchas pequeñas.
- Una **fuerte fragmentación del mercado de subcontratistas** (vendedores de servicios) y **una oferta de producto altamente concentrada** en unas pocas docenas de intermediarios (minoristas que a menudo están verticalmente especializados).
- Prácticas de negocios que pertenecen más a una **cultura de mercado** que a una justa racionalidad.

Este ambiente tan fragmentado requiere un alto nivel de confianza entre las partes interesadas.

Enfrentándose a una fuerte competencia con 15 proyectos similares, Constructeo.com ha tenido éxito en diferenciarse de sus seguidores gracias a la innovadora estrategia desarrollada entorno a la **Gestión de la Confianza**.

El objetivo de los clientes de Constructeo.com son los principales actores de esta industria, particularmente los grandes compradores que podrían desarrollar su propio extranet de compra con el fin de imponerlo a sus suministradores.

Por ello el aspecto esencial de la estrategia de Constructeo.com es **ganarse confianza** de todos sus futuros clientes:

- Confianza desde el inicio, en su independencia y en un servicio imparcial a todos los clientes, así como en su habilidad de hacer cumplir la confidencialidad y seguridad.
- Suministrar a sus miembros un ambiente de calidad y una justicia equitativa entre los miembros/actores de la comunidad.

Constructeo.com invitó a Bureau Veritas a establecer su política corporativa de confianza.

Actualmente, Bureau Veritas está a cargo de implantar un Código de Conducta y la gestión de su ejecución.

En otras palabras, auditar el e-Marketplace y a sus miembros para comprobar si respetan el Código de Conducta.

La definición del Código de Conducta se ha basado en un completo **análisis de riesgos y oportunidades** relacionados con la organización del e Marketplace y el proceso técnico.

Se ha definido un conjunto completo de medidas que cubre aspectos de organización, metodología y técnica. Las principales cláusulas fueron validadas individualmente con los participante o a través de grupos de trabajo (los miembros futuros también han sido consultados).

Algunas de estas medidas relacionadas con las normas de comportamiento **incluyen admisión y normas de operación**, los derechos de los miembros y obligaciones. Una de estas principales obligaciones es someterse a la auditoría del Operador de Confianza, cubriendo toda la corriente de información y transacciones en caso de litigio.

Adicionalmente, Constructeo.com está comprometido a respetar un “Acuerdo de nivel de Servicio” específico y obedecer las normas establecidas en términos de ética, confidencialidad y seguridad.

Constructeo.com publicará también regularmente, **el Informe de calidad/seguridad del Operador de Confianza**.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

Alchian, A. y Demsetz, H.: “*Production, Information and Economic Organization*”, American Economic Review - vol. 62., 1972.

Alvarez, Mar y Carrasco, Juan: “*E-marketplaces and regulation: a trust operator,*” e-marketplaces workshop, Bureau Veritas, Abril de 2001.

Bergman, Horst – Hurson, Katheleen – Russ-Eft, Darlene: “*Everyone a leader*”, John Wiley & Son, 1999.

Berry, Leonard L.: “*Discovering the soul of service*”, Universidad de Texas, Free Press, 1999.

Coleman, J.: Foundations of Social Theory, Harvard University Press, 1990.

Estévez, Alejandro M.: “Ciencia política y desarrollo local” apunte de la Cátedra de *Administración y Políticas Públicas*, Ciencia Política, Fac. Cs. Soc., UBA ,1993.

Fukuyama, Francis: “*Confianza*” (*Trust*): “*Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*”, Editorial Atlántida, Bs. Aires, 1996.

Gambetta, D.: “*Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*”, Blackwell, 1988.

Kliksberg, Bernardo: “*Hacia una economía con rostro humano*”, Fondo de Cultura Económica, 2002.

Kreimer, Eduardo y Stuhlman, Luis: “*La Relación Hombre-Organización, Una revisión crítica y un esquema de análisis*”, Editorial el Coloquio, 1975.

Levinson, Harry: “*Reciprocidad: La relación entre el hombre y la organización*”, Tavistock Publications, 1961.

Peters, Tom: “*La Gerencia Liberadora*”, Editorial Atlántida, 1992.

Portales, C. - J.E. Ricard - J. Rosanas: “*Understanding Trust to Build Strong Relationships in Organization*”, IESE, Febrero de 1998.

Putnam, Robert: “*Making Democracy Work*”, apunte de la Cátedra de *Administración y Políticas Públicas*, Ciencia Política, Fac. Cs. Soc., UBA ,1993.

Reina, Dennis: “*Trust & Betrayal in the workplace*”, Berret-Koehler, 1999.

Schein, Edgar H.: “*Psicología organizacional*”, Prince Hall, 1970.

Williamson, O.: “*Calculativeness, Trust and Economic Organization*”, Journal of Law and Economics, Abril, 1993.

Zemke, Ron: “*¿Se puede gestionar la confianza?*”, artículo de la revista Training & Development Digest, Enero de 2001.

LA ECONOMIA DEL MUNDO REAL Y LA TEORIA DE LA PERSPECTIVA

De los Premios Nobeles (<http://www.almaz.com/nobel/> y <http://www.nobel.se/>) hemos hablado en una decena de oportunidades en estas editoriales. En cuanto a los premios nobeles de economía hemos sido en cambio bastante mas escuetos. Alguna vez dijimos algo de Ronald H Coase Premio Nobel de 1991 (nº 1544 La zona de ganancia de como superar las maldiciones del crecimiento), nos ocupamos mas directamente de Joseph Stiglitz Premio Nobel 2001 en la edito nº 2487 "Estrategia en un mundo interconectado. De la exhuberancia irracional a la ortodoxia irracional Tercera y ultima Parte" y no hace mucho le dedicamos una larga nota a John Nash (Premio Nobel 1994), en la editorial nº 2671 "El verdadero John Nash si es que hubo tal. El amasijo locura/brillantez/excentricidad".

Hoy volvemos al ruedo por un motivo bien puntual. Hace un par de días la Real Academia Sueca de Ciencias le otorgó el Premio Nobel de Economía a dos norteamericanos: Daniel Kahneman http://www.princeton.edu/~psych/PsychSite/fac_kahneman.html y Vernon Smith <http://news.google.com/news?q=Daniel+Kahneman&hl=en&lr=&ie=UTF-8&sa=N&tab=nn>

Kahneman y Smith fueron elegidos por introducir la psicología y la experimentación en la economía. Smith fue galardonado por sentar las bases de un nuevo ámbito para la investigación y Kahneman <http://www.nobel.se/economics/laureates/2002/public.html>, por aplicar la psicología al análisis económico.

Algo tuvieron en común los ganadores: fue haber puesto en duda ideas preconcebidas: que el hombre es un ser racional y que la economía no puede considerarse como una ciencia experimental.

Por varios motivos nos interesa mas y mucho el enfoque de Kahneman que el de Smith acerca de la economia experimental, así que el resto de la editorial estará dedicado a sus contribuciones. * Hay algo curioso en esta atribución. Porque es cierto que desde que en 1969 se entregó por primera vez el Nobel de Economía -un galardón no establecido por el fundador Alfred Nobel, sino por el Banco de Suecia en su memoria-, la inmensa mayoría de los premiados ha sido estadounidense, 37 de un total de 49 premiados.

Solo que esta vez -como aconteció en 2001 con George A. Akerlof, A. Michael Spence, y Joseph E. Stiglitz, con sus análisis de los mercados con información asimétrica; o en 1998 con Amartya Sen por sus contribuciones a la economía del bienestar o a Gunnard Myrdal y a Friedrich August von Hayek en 1974, la tendencia tradicional de regalarles Nobeles a los economistas del establishment, a los econométristas o a las modelizadores del mundo ideal se ha revertido. Porque aunque Daniel Kahneman y Vernon Smith no trabajan fuera del mainstream neoclásico, no militan en la ortodoxia neoliberal. -y eso no es poco mérito Kahneman, nació hace 68 años en Tel Aviv, Israel, aunque tiene doble nacionalidad: norteamericana e israelí. Se formó en la Universidad Hebrea de Jerusalén, donde estudió psicología y matemática, y luego en los Estados Unidos en donde se doctoró en psicología en la Universidad de Berkeley, en 1961. En la actualidad, dicta clases en la Universidad de Princeton.

A juicio de la academia sueca, sus contribuciones más importantes se refieren a la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre, mostrando cómo la decisión de los individuos puede en forma sistemática apartarse de las predicciones de la teoría económica tradicional.

Lo que Kahneman y Tversky descubrieron fue que los tomadores de decisiones en el mundo real no evalúan los eventos inciertos de acuerdo a las leyes de la probabilidad, y que tampoco toman decisiones de acuerdo a la teoría de la maximización de las utilidades esperadas.

De sus análisis queda claro que la gente (nosotros) es incapaz de analizar en detalle situaciones complejas cuando las consecuencias futuras son altamente inciertas. Cuando tal acontece se acogen

en cambio a atajos heurísticos o a reglas de bolsillo que contradicen sistemáticamente proposiciones fundamentales de la teoría de la probabilidad

En 1979 Daniel Kahneman y Amos Tversky), formularon una teoría de las decisiones humanas que denominaron “Teoría de la Perspectiva” (prospect theory).

Inspirada en el comportamiento real de las personas, reposa en tres ideas esenciales:

1. Al evaluar alternativas, nos guiamos no por la situación absoluta final que producirán, sino por la variación que entrañan esto es, la pérdida o la ganancia respecto a cierto nivel de referencia.
2. Cuando se trata de ganancias, somos “amarracones” y preferimos una ganancia cierta a otra hipotética mayor (“más vale pájaro en mano”).
3. En materia de pérdidas, por el contrario, somos capaces de correr el albur de pérdidas aún mayores con tal de evitar una pérdida cierta (“de perdidos, al río”).

Muerto Tversky en 1996, Daniel Kahneman publicó el año pasado, a título póstumo junto con su compañero, un espléndido libro (Choices, Values and Frames, Cambridge University Press) en el que recopila los artículos clave en estas ya dos décadas de Teoría de la Perspectiva.

La Teoría de la Perspectiva está en la base de múltiples fenómenos sociales. Explica por qué las retenciones son claves para combatir la tentación del fraude fiscal. Por qué la devaluación de una moneda y la inflación producen solapados recortes reales de rentas que serían inimaginables por vía directa. Por qué los Parlamentos son más severos con las subvenciones y ayudas directas que con medidas de protección indirectas (p. ej. restricciones a la importación). Por qué las crisis económicas hacen viables políticamente medidas que en la bonanza no lo eran. Justifica, en fin, el viejo consejo de Maquiavelo: los actos de rigor, cuando resulten inevitables, deben hacerse de golpe; los beneficios, por el contrario, deben otorgarse poco a poco, “ fin de que se puedan saborear mejor”

Estos resultados son asombrosos y de consecuencias de largo plazo. Muestran que hay puntos de interacción muy profundos entre comportamiento económico y desconocimiento de nuestras motivaciones. Ponen en figurillas al análisis racionalista y revelan que era hora de que Freud y otros fantasmas fueran convocados cuando de explicar el comportamiento (aparentemente irracional) de los humanos se trata.

Nos enorgullece que la Academia Sueca que ha plagado de arbitrariedades sus elecciones, en esta oportunidad se aleje un poco de su ortodoxia neoclásica y neoliberal y empiece a tomar en cuenta cuan equivocados estaban Hegel y Martínez de Hoz al momento de explicar el comportamiento económico en general y el de los argentinos en particular.

Según Hegel cuando lo real contradecía a la racional tanto peor para lo real. Parece ser el leit-motiv de los modelos económicos fabricados por los inventores de leyenda argentinos. Según Martínez de Hoz el problema argentino era que los argentinos no éramos coreanos.

Mirando y analizando en detalle la teoría de la perspectiva, ambas sandeces pueden ser dejadas de lado y podemos ponernos en serio a tratar de construir marcos e hipótesis alternativos que den cuenta por fin de comportamientos aparentemente irracionales que en realidad lo que manifiestan es el valor insoslayable de subjetividad y las expectativas irracionales en la base del comportamiento humano.

Y hace calor y en minutos nos vamos a jugar al tenis. No va a ser un fin de semana glorioso. Por lo mismo que explica la teoría de Kahneman a saber que los actos de rigor, cuando resulten inevitables, deben hacerse de golpe; los beneficios, por el contrario, deben otorgarse poco a poco, “a fin de que se puedan saborear mejor”.

TEORÍA DE LA PERSPECTIVA

Por Manuel Conthe

En 1979 Daniel Kahneman y Amos Tversky formularon una teoría de las decisiones humanas que denominaron “Teoría de la Perspectiva” (prospect theory).

Inspirada en el comportamiento real de las personas, reposa en tres ideas esenciales:

1. Al evaluar alternativas, nos guiamos no por la situación absoluta final que producirán, sino por la variación que entrañan –esto es, la pérdida o la ganancia– respecto a cierto nivel de referencia.
2. Cuando se trata de ganancias, somos “amarrones” y preferimos una ganancia cierta a otra hipotética mayor (“más vale pájaro en mano”).
3. En materia de pérdidas, por el contrario, somos capaces de correr el albur de pérdidas aún mayores con tal de evitar una pérdida cierta (“de perdidos, al río”).

Muerto Tversky, Daniel Kahneman publicó el año pasado, a título póstumo junto con su compañero, un espléndido libro (Choices, Values and Frames, Cambridge University Press) en el que recopila los artículos clave en estas ya dos décadas de Teoría de la Perspectiva.

Nivel de referencia

Ilustremos la teoría con un célebre e hipotético dilema sanitario. Se ha detectado el brote de una extraña enfermedad que según los expertos matará a 600 personas. Para combatirla existen tan sólo dos tratamientos: el A, que salvará a 200 personas; y el B, que ofrece una probabilidad de un tercio de que todos se salven, pero una probabilidad de dos tercios de que nadie sobreviva.

¿Qué tratamiento elegir? Partiendo de que en ausencia de tratamiento 600 personas morirán, casi todo el mundo suele recomendar el tratamiento A, pues logra una “ganancia” segura de 200 vidas. Pues bien, a otro grupo distinto se le plantea idéntico dilema, con la única diferencia de que ahora el resultado de los tratamientos se describe no en términos de vidas salvadas (ganancia), sino de vidas perdidas (pérdida): el A entrañará la muerte de 400 personas; con el B, hay una probabilidad de un tercio de que nadie muera, y dos tercios de que todos mueran.

Paradójicamente, tratando de evitar la muerte cierta de 400 personas, la gran mayoría se inclinará ahora por el tratamiento B. Como se ve, al evaluar las alternativas nos centramos en las “pérdidas” o “ganancias” respecto a cierto nivel de referencia que, subjetivo y variable, está larvado en la formulación de la pregunta! Así, en la primera formulación, damos ya por muertas a las 600 personas, de suerte que los tratamientos entrañan “ganancias”. En el segundo, por contrario, las 600 personas están todavía vivas, y los tratamientos entrañan “pérdidas”.

La Teoría de la Perspectiva está en la base de múltiples fenómenos sociales. Explica por qué las retenciones son claves para combatir la tentación del fraude fiscal. Por qué la devaluación de una moneda y la inflación producen solapados recortes reales de rentas que serían inimaginables por vía directa. Por qué los Parlamentos son más severos con las subvenciones y ayudas directas que con medidas de protección indirectas (p. ej. restricciones a la importación). Por qué las crisis económicas hacen viables políticamente medidas que en la bonanza no lo eran. Justifica, en fin, el viejo consejo de Maquiavelo: los actos de rigor, cuando resulten inevitables, deben hacerse de golpe; los beneficios, por el contrario, deben otorgarse poco a poco, “a fin de que se puedan saborear mejor”.

Taxis en Nueva York

El Sábado Santo, viendo el enjambre de taxis amarillos, todos marca Ford, que circulaban por un Nueva York rebosante de turistas, recordé el célebre artículo en que Colin Camerer, Richard Thaler y otros economistas explican el horario de trabajo de los taxistas neoyorkinos valiéndose de la Teoría de la Perspectiva.

Como en otras ciudades, en Nueva York las tarifas de taxi las fija el Ayuntamiento, pero los ingresos por hora de un taxista son variables de un día para otro: dependen de cuánto negocio haya. Así, si pueden hacer muchas carreras seguidas sin apenas ir de vacío –lo que estará en función del día del mes, del día de la semana, de las condiciones meteorológicas, de la afluencia de turistas...– el ingreso por hora trabajada de los taxistas será alto. Bajo esas premisas, ¿qué días trabajarán más, los de mucho ajetreo o los de poco negocio? Según la Teoría Económica, los taxistas deberían “meter más horas” en días de ajetreo, visto el mayor ingreso por hora trabajada y el “coste de oportunidad” (lo que se deja de ganar) de tener el coche parado.

Pero tras analizar los boletines y cuadernos de ruta de muchos taxistas, Camerer, Thaler y sus colegas llegaron a la conclusión opuesta: los taxistas trabajan menos horas los días de mayor ingreso por hora. ¿Cómo explicarlo? La razón más plausible es que toman como nivel subjetivo de referencia cierto ingreso diario medio: en los días “flojos”, en tanto no lo alcancen, la sensación de pérdida les impulsará a seguir al volante; en días de mucho negocio recaudarán con rapidez el nivel de ingresos de referencia, lo que les llevará a acortar la jornada.

De vuelta a Washington, Joaquín Sabina nos confesó que, además de pirata cojo, le habría gustado ser taxista en Nueva Yooork. No aclaró cuántas horas al día habría metido al volante. Pero no paró de hablar de bares y dejó bien claro que “si la vida se deja, él le mete mano”. Y eso reveló con nitidez su perspectiva.

Daniel Kahneman (1934-) **Premio Nobel de Economía 2002**

Ha obtenido el Premio Nobel “por haber integrado los avances de la investigación psicológica en la ciencia económica especialmente en lo que se refiere al juicio humano y a la adopción de decisiones bajo incertidumbre”.

Kahneman afirma que cuando elegimos no siempre lo hacemos objetivamente. Mediante estudios experimentales ha demostrado que tales faltas de objetividad tienden a seguir patrones regulares que admiten una descripción matemática.

En su artículo “Teoría de la prospección” publicado en *Econométrica* en marzo de 1979, realizó una profunda crítica a la teoría de la utilidad como modelo de la adopción de decisiones bajo riesgo. En general, los individuos subestiman los resultados que son solo probables en comparación con los resultados que son obtenidos con seguridad. Esta tendencia, a la que llama “efecto certidumbre”, contribuye a la aversión al riesgo en elecciones que implican ganancias seguras y a la preferencia por el riesgo en elecciones que implican pérdidas seguras. Señala también lo que llama “efecto aislamiento”: la gente tiende a ignorar componentes que son compartidos por todas las alternativas por lo que aparecen inconsistencias en las preferencias cuando la misma elección es presentada de forma diferente.

Las ponderaciones utilizadas para decidir son generalmente inferiores a las probabilidades correspondientes, excepto en el rango de las probabilidades muy bajas. La sobreestimación de las probabilidades bajas permite explicar el atractivo de los juegos de azar y de los seguros.

Nacido en Tel Aviv tiene la doble ciudadanía de USA e Israel. Trabaja actualmente en el *Center for Rationality*, de la Universidad Hebrea en Jerusalem. Trabaja también como profesor de Psicología en la Princeton University. Ha sido también profesor de Psicología en la Universidad de California en Berkeley (1986-1994) y en la University of British Columbia (1978-1986).

Estas fueron sus palabras

No podemos suponer que nuestros juicios sean un buen conjunto de bloques sólidamente estructurados, sobre los cuales basar nuestras decisiones, porque los juicios mismos pueden ser defectuosos.

Daniel Kahneman

¿SON RACIONALES LAS DECISIONES FINANCIERAS? Conductas: la economía bajo la lupa de los neurólogos

Sandra Blakeslee - The New York Times (2003)

Nuevos estudios sugieren que emociones e impulsos condicionan el comportamiento en situaciones económicas estratégicas.

Estudian los cerebros de personas que participan de juegos diseñados por economistas.

Se observa la activación de circuitos cerebrales ante estímulos de recompensa y castigo.

NUEVA YORK.- Las personas son eficientes, racionales y actúan sin desmayo en pos de su propio interés. Toman decisiones financieras basadas en la razón, no en las emociones. Y, naturalmente, ahorran dinero para ese día lluvioso... ¿Verdad?

Bueno, no. Al tomar decisiones financieras las personas están influidas por el estómago y las intuiciones. Cooperan con perfectos extraños, se juegan el sueldo familiar y apuestan sus ahorros en inversiones promovidas por conocidos mentirosos.

Esas debilidades humanas parecen demasiado complicadas e impredecibles para caber dentro de las ecuaciones económicas. Pero ahora muchos neurocientíficos están comenzando a argumentar que es hora de que se cree un nuevo campo de estudio llamado *neuroeconomía*.

"Este nuevo enfoque, que considero una revolución, debería proveer una teoría de cómo la gente decide en situaciones económicas estratégicas -dijo el doctor Aldo Rustichini, profesor de economía de la Universidad de Minnesota-. Hasta ahora el proceso de toma de decisiones para los economistas ha sido una caja negra."

Para explorar la toma de decisiones los investigadores están explorando los cerebros de personas que intervienen en juegos diseñados por economistas experimentales. Estos ejercicios intentan hacer que los individuos anticipen lo que los otros van a hacer o qué van a inferir de sus propias acciones.

Los juegos también revelan algunos hechos fundamentales acerca del cerebro que los economistas sólo ahora empiezan a conocer:

- Al hacer predicciones de corto plazo, los sistemas neurológicos se conectan con sensaciones y emociones, comparando lo que sabemos del pasado con lo que está ocurriendo.
- El cerebro necesita una forma de comparar y evaluar objetos, personas, eventos, recuerdos, estados internos y las necesidades percibidas de otros de tal forma que pueda realizar elecciones. Lo hace asignando un valor relativo a todo lo que sucede. Pero en lugar de dólares se basa en el ritmo de actividad de un número de neurotransmisores -como la dopamina- que transmiten impulsos nerviosos. La novedad, el dinero, la cocaína, una comida deliciosa y una cara hermosa, todos activan circuitos dopaminérgicos en niveles variados; por la experiencia pasada y su estructura biológica calibra exactamente cuánta dopamina genera un individuo en respuesta a una recompensa determinada.
- Circuitos cerebrales específicos monitorean cómo las personas evalúan diferentes fuentes de recompensa y castigo. Una región llamada cíngulo anterior reacciona cuando las personas cometen errores; algunos neurocientíficos dicen que también registra ganancias y pérdidas financieras. Una pequeña estructura llamada la ínsula detecta sensaciones en el cuerpo. También está involucrada en detectar si alguien nos quiere vender un buzón. Estas estructuras y neurotransmisores se activan antes de que una persona sea consciente de haber tomado una decisión.

En un estudio publicado en la revista Science, el doctor Jonathan Cohen, profesor de ciencias cognitivas en Princeton, tomó imágenes de los cerebros de personas que jugaban al juego del

ultimátum. Mostraban que cuando un jugador aceptaba una oferta suficientemente justa se activa un circuito de su cerebro relacionado con el pensamiento reflexivo.

Pero cuando rechazaba una oferta, la ínsula -que controla los estados corporales- sobrepasaba al circuito frontal. Cuanto más rápido *disparaba* la ínsula, más rápido la persona rechazaba la oferta. Es más: la ínsula se activaba bastante antes de que la persona oprimiera el botón para rechazar la oferta.

Los economistas pueden utilizar este hallazgo para cuantificar la contribución de las emociones y el razonamiento en la toma de decisiones, afirmó Cohen. Es posible calcular cuánta emoción está involucrada en estudiar el valor de actividades económicas y evaluar los circuitos neurales que subyacen al regateo, por ejemplo.

La neurociencia puede arrojar luz en todo tipo de comportamiento económico, dijo el doctor George Loewenstein, economista de la Universidad Carnegie Mellon. "Bajo la influencia de poderosas emociones e impulsos la gente frecuentemente termina haciendo lo opuesto de lo que piensa que es bueno", afirmó.

Junio de 2003

A la izquierda, el área cognitiva



A la derecha, el área emocional

FINANZAS CONDUCTISTAS

ANÁLISIS PSICOLÓGICO DE LA TOMA DE DECISIONES

Daniel Kahneman (2003)

Daniel Kahneman, el Premio Nobel 2002 por su pionera investigación (en conjunto Amos Tversky, fallecido en 1996) sobre la aplicación de la psicología a la economía, habla sobre las decisiones que toman los empresarios.

El trabajo llamó la atención sobre todo por las reflexiones sobre la forma en que las personas juzgan y deciden apartándose de principios básicos de probabilidad.

Según Kahneman y Tversky, hasta las personas más inteligentes y preparadas cometen equivocaciones patológicas y hacen cálculos equivocados una y otra vez en el momento de tomar decisiones. En conversación con *Strategy & Business*, el laureado profesor en psicología contó que sus experimentos revelaron que los defectos e inconsistencias de lógica observados en decisiones económicas y financieras, no son la excepción sino la regla en el procesamiento cognitivo.

Abocados a la tarea de explorar empíricamente la evaluación del riesgo, la aversión a la pérdida, la teoría explica por qué los individuos se comportan en formas que no podrían ser anticipadas por la teoría económica tradicional. Esa investigación, iniciada por ambos psicólogos hace varias décadas, ahora influye en los miles de millones de inversiones que realizan las empresas en todo el mundo.

Las ideas que llevaron a la teoría

En los años '70, la comunidad científica distinguía irracionalidad de razonamiento con referencia a la toma de decisiones. Algunas decisiones se toman irracionalmente - decían - y otras mediante razonamiento. Pero la irracionalidad era prácticamente identificada con emotividad.

Kahneman y Tversky arrancaron con su estudio interesándose principalmente en lo que viene a la mente en forma espontánea. Eso los condujo a "**la teoría de los dos sistemas**".

"Muchos de los que estudian este tema", explica Kahneman , " piensan que hay dos sistemas de pensamiento con características diferentes. Se llaman **intuición y razonamiento**, aunque algunos los llaman Sistema 1 y Sistema 2.

Hay algunos pensamientos que vienen a la mente por sí solos. En realidad, el pensamiento casi siempre es así. Eso es **Intuición o Sistema 1**. No es que pongamos piloto automático pero sí respondemos al mundo de modos inconscientes, que no controlamos. Las operaciones del Sistema 1 son rápidas, sin esfuerzo, de asociación y a veces con carga emotiva. También están gobernadas por el hábito. Por eso son difíciles de modificar o controlar.

El **Sistema 2 es el del razonamiento**. Es consciente, deliberado, más lento, evoluciona por asociación y sigue determinadas reglas".

"En nuestro primer trabajo, Tversky y yo descubrimos que hasta los más experimentados en estadística no aplican las reglas que conocen cuando adivinan la probabilidad de resultados estadísticos. Confiaron en su intuición por los problemas sencillos que les dimos. Nosotros creíamos que, cuando los problemas fueran más serios, reemplazarían intuiciones por computaciones, pero no lo hicieron. Hasta ellos cometían esos errores.

O sea, generalizando, hay inconsistencias en la manera en que las personas toman decisiones. La gente hace elecciones irracionales aun teniendo buena información.

Riesgo

Un trabajo de investigación muy influyente titulado "El riesgo como sentimiento", dice que lo primero que nos ocurre es la sensación de miedo, y desde ese miedo sentimos el riesgo, o el peligro. Así, el riesgo se vuelve cada vez menos cognitivo y más emotivo. Kahneman dice que lo que en realidad

pasa con el miedo es que la probabilidad no importa mucho. Es decir, una vez que aparece, por ejemplo, la posibilidad de que algo terrible le pase a nuestro hijo, aunque la posibilidad sea remota, a uno le resulta muy difícil pensar en otra cosa. O sea: el fenómeno del miedo cala hondo en quien tiene que tomar una decisión. Las emociones dominan. Y la emoción es un sentimiento dominado primeramente por la posibilidad - lo que "podría" ocurrir - y no tanto por la probabilidad. Cuanto más emotivo sea un acontecimiento, menos sensata es la gente.

Decisiones a nivel empresa

"En las empresas encuentro una combinación de curiosidad y resistencia. Lo que más me maravilla cuando hablo con empresarios sobre el tema de analizar las decisiones -porque en una organización se toman muchas decisiones- es que no llevan registro de las decisiones que toman. No intentan aprender de sus errores, no invierten ni un minuto en tratar de averiguar qué hicieron mal. Y eso no es accidental. No "quieren" saber.

Rechazan la idea de nombrar alguien para que lleve una estadística de las decisiones tomadas para estudiarlas dentro de algunos años y ver las tendencias, los errores, los pronósticos que resultaron equivocados, los factores que se interpretaron equivocadamente. Si se hiciera, el proceso decisorio futuro sería más racional.

Por eso es que rara vez cambian de opinión. O cuando lo hacen no son conscientes de ese cambio: creen que "siempre" pensaron así. La gente subestima el cambio que se operó en su manera de pensar. Y, en general, una vez que se ha convencido de algo, luego cree que siempre pensó así. Hay muchas investigaciones sobre ese tema".

"Pero aclaremos esto: nuestra investigación no dice que quienes toman las decisiones no pueden ser racionales o no quieren ser racionales. Dice que hasta las personas que están explícitamente entrenadas para aplicar a los problemas el Sistema 2 de pensamiento no lo hacen, aun cuando saben que deberían hacerlo. No les gusta el análisis de la decisión porque está basado en esa idea de que "decidir es elegir entre dos apuestas.

Los decisores, en la empresa o en cualquier parte, rechazan esta metáfora. Ellos se ven a sí mismos como capitanes de barco en la tormenta. El riesgo es peligro, pero lo pelean. La idea de que están apostando es admitir que no tienen todo bajo control. Esto es anatema para ellos. Y por eso rechazan el análisis de la decisión".

La aspiración de Kahneman - menos ambiciosa que antes - es ver a las organizaciones dedicando algún esfuerzo a estudiar sus propios procesos de decisión y sus propias equivocaciones, registrándolas y aprendiendo de esos errores.

LOS ESTILOS GERENCIALES EN EL PROCESO DE RP/TD

Jorge Ponte

I. INTRODUCCIÓN

En el módulo II se desarrolló la metodología del proceso de Resolución de problemas y Toma de decisiones, que incluía tres grandes etapas.

En el mencionado módulo también se comentó que la eficacia y eficiencia gerencial dependían en gran medida de "cómo" el gerente llevaba a cabo dicho proceso. En este "cómo" influyen no sólo las herramientas que utiliza (por ejemplo: el método que se utiliza para administrar el contenido), sino también el propio estilo del gerente.

El propósito de este módulo es el de presentar una tipología de estilos gerenciales que, creemos, ayudará a identificar un camino útil para aumentar la efectividad gerencial. La tipología incluye cuatro estilos sobre la base de dos variables (visión sistémica e innovación). Teniendo en cuenta estas variables veremos que, cuando conjugamos positivamente la visión sistémica y la innovación, surge el estilo integrador, que identifica a los gerentes que tienen mayor probabilidad de llevar adelante con éxito su gestión. Por el contrario, un déficit en alguna de las dos o en ambas variables identifica a gerentes que pueden tener éxito en el corto plazo, pero a la larga su gestión se verá minada por su estilo.

II. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

A. VISIÓN SISTÉMICA

La preocupación por los conocimientos sobre el funcionamiento de las organizaciones y su conducción es relativamente nueva. Si bien nos podríamos remontar a algunos trabajos de varios siglos atrás, los aportes más importantes comenzaron como consecuencia de la revolución industrial. El antecedente que a partir de entonces representó un hito importante en la administración fue el "estudio del tiempo y el movimiento", originado en las investigaciones y experimentos de Frederick W. Taylor, que logró aumentar la capacidad de trabajo de los operarios.

Posteriormente la administración evolucionó con los aportes de a) Henri Fayol, con su "teoría del proceso administrativo", donde definió, entre otros, los conceptos de pirámide organizacional, unidad de mando, división departamental, etc., y b) Max Weber, con su "modelo burocrático" (especialización funcional, jerarquía de autoridad, etc.).

La necesidad de perfeccionar la administración a mitad de siglo llevó a lo que quizá sea el cambio más importante ocurrido en la materia: el tratamiento de los procesos administrativos con un enfoque de sistemas.

Esencialmente la administración es un proceso integrador de recursos humanos e información para la toma de decisiones. El "enfoque de sistemas" o administración por sistemas, originado en la investigación operativa durante la Segunda Guerra Mundial, surgió cuando científicos de la física fueron llamados para resolver complejos problemas estratégicos de la flota británica. Al aplicar la programación y los modelos matemáticos, los científicos aportaron nuevos y rigurosos métodos de análisis al tratamiento de problemas militares y sociales. Este enfoque tiene su expresión común en una definición dada por Churchman y casi universalmente aceptada: un sistema es un conjunto de partes coordinadas para alcanzar un conjunto de metas. Las técnicas del enfoque de sistemas se basaban en las matemáticas y eran mucho más complejas que las empleadas habitualmente por la mayoría de los gerentes. En su expresión mas simple, comprenden etapas en las cuales se deben identificar:

1. los objetivos del sistema total;
2. el entorno en que actúa el sistema y sus restricciones fijas;
3. los recursos del sistema;
4. las actividades de cada componente del sistema;

5. el método de dirección para alcanzar las metas, que incluye la retroalimentación o feedback.

Examen de la problemática

Arranque de esta etapa:	Planteo preliminar del problema o problemas
--------------------------------	--

Enfoque de la problemática
 Priorización de problemas / Análisis de preocupaciones
 Identificación del objetivo inicial
 Diagnóstico de la situación

Producto de esta etapa y Arranque de la siguiente:	Problema a resolver
---	----------------------------

Desarrollo de cursos de acción

Concepción de cursos de acción posibles
 Evaluación de los cursos de acción concebidos
 Elección del curso de acción a seguir

Producto de esta etapa y Arranque de la siguiente:	Decisión a implementar
---	-------------------------------

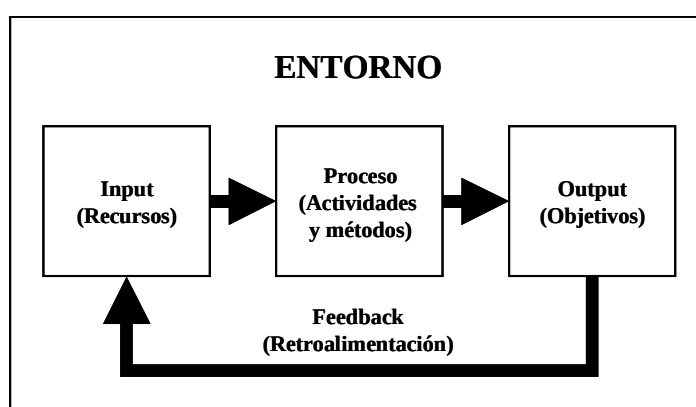
Plan de implementación y seguimiento ulterior

Resolución de Temas específicos: quién, cómo, con qué, cuándo, cuánto y dónde
 Comunicación de la decisión y demás información pertinente
 Apoyo del cambio en el comportamiento humano
 Adopción de medidas de control

Producto de esta etapa	Solución del problema
-------------------------------	------------------------------

El primer paso es la definición de objetivos en términos de los resultados esperados. La elección de objetivos es, desde luego, el primer paso en todas las variantes del enfoque de sistemas; sin objetivos, la administración por sistemas no tiene razón de ser.

El Gráfico N° 1 ilustra la interacción de los distintos elementos listados más arriba.



Este enfoque de sistemas fue analizado en detalle en el módulo I ("modelo de sistemas") y provee una base fundamental para mejorar la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la gestión.

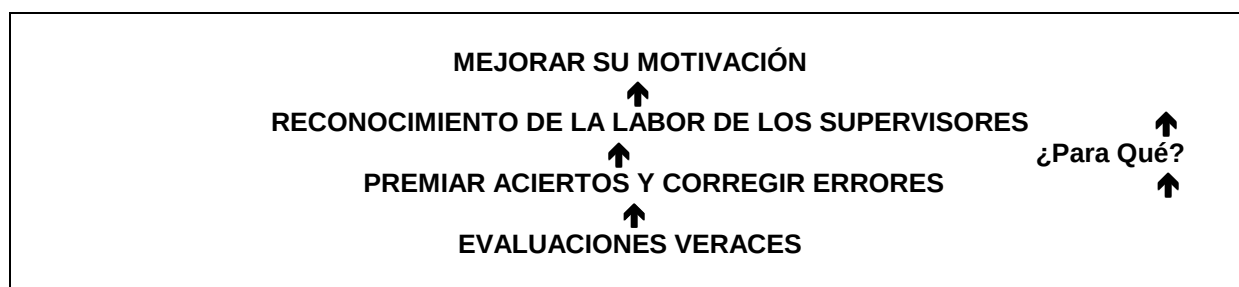
La "visión sistémica" de un gerente comprende los siguientes elementos:

1. Orientación a los objetivos generales de la organización

"Si no sabes adónde te diriges, difícilmente llegarás." Este viejo adagio de permanente aplicación ilustra, aunque obviamente, la importancia de la definición de un propósito o finalidad. El propósito o finalidad de una organización normalmente está sintetizado en lo que podríamos llamar misión o, desde un punto de vista de marketing, el posicionamiento de nuestro negocio (quiénes somos, qué hacemos y a qué grupo de clientes satisfacemos).

Teniendo en cuenta la misión, se definen los objetivos generales de la organización. Y éstos, a su vez, sirven de base para establecer objetivos de menor nivel. Esta cadena de objetivos se relaciona directamente con la cadena de medios-fines descrita en el módulo I.

Supongamos que en el Departamento de Personal de una empresa se plantea un problema con las evaluaciones de desempeño de los supervisores. Estas no son veraces porque no responden al real desempeño de los supervisores. El objetivo inmerso en este problema sería entonces el de lograr que las evaluaciones sean veraces. Si nos preguntáramos ¿para qué? (ver cadena de medios-fines citada) comenzaríamos a subir niveles en la cadena de objetivos. Ver el gráfico N° 2.



El ascenso podría seguir hasta llegar a niveles más altos en donde se definen los objetivos generales. Si bien sería exagerado pretender que para el análisis de cada problema se construyera la cadena hasta el nivel más alto, es importante tener presente cuál es la contribución del objetivo de menor nivel al logro de los objetivos generales. De esta manera, se valorizan adecuadamente el problema y el objetivo.

El conjunto de objetivos organizacionales y su interdependencia nos lleva a la coexistencia de objetivos múltiples que, en algunos casos, pueden operar como restricciones. Por ejemplo, un objetivo de crecimiento muchas veces puede ser contrapuesto al mejoramiento de la rentabilidad, al menos en el corto plazo.

La visión de los objetivos interrelacionados, de sus restricciones y del propósito organizacional constituyen un elemento clave de la "visión sistémica". La falta de claridad de objetivos (problema bastante frecuente) y su interdependencia constituyen una barrera importante en la resolución de problemas.

Este enfoque hacia los objetivos orienta a los gerentes a visualizar cada tarea o actividad en relación con su contribución a los resultados, no sólo de una parte de la organización, sino de toda la empresa. Por lo tanto, si bien es importante cómo se hacen las tareas (eficiencia), más importante es, para qué se hacen (eficacia) y cómo éstas contribuyen al logro de los resultados generales de la empresa (efectividad).

2. Visión integral de la organización

La visión integral comprende, a su vez, dos conceptos: visión panorámica e interdependencia entre las partes.

La visión panorámica se refiere al enfoque de una situación particular dentro del contexto global (lo cual, en cierta medida, se relaciona con el concepto anterior de interrelación de objetivos). En este sentido se contraponen la visión sectorial o "enfoque de túnel" (donde cada problema se ataca considerando exclusivamente el sector o subsistema respectivo) a la visión panorámica (donde cada problema es un eslabón más a resolver dentro de la totalidad de problemas organizacionales).

Una analogía muy utilizada para ilustrar este concepto es la visión de un árbol en particular en contraposición a la visión del bosque.

La visión panorámica, en este caso particular, se relaciona con la posibilidad de ampliar la imagen ("ver el bosque"), pero también tener la flexibilidad de volver a focalizar, para no perder de vista "el árbol".

Otra analogía bastante utilizada para ejemplificar la acción de ampliar la imagen y focalizar es la llamada "visión de helicóptero". A medida que asciende verticalmente amplía su visión y al descender focaliza en un punto determinado.

Uno de los principales problemas organizacionales está relacionado con esta visión parcial basada en la clásica estructura funcional. Cada uno se preocupa por su sector/función derivando en las famosas "quintas" donde se privilegian los objetivos sectoriales, no siempre alineados con los objetivos de la organización.

Michael Hammer, en su libro Reingeniería (Norma, 1994) señala la falta de orientación a los procesos de muchos gerentes. Procesos que cruzan la organización en forma horizontal atravesando distintos sectores y/o áreas funcionales. Una mayor orientación a los procesos redundará en una mejor predisposición del individuo a ver "el todo" en contraste con la visión sectorial.

La visión panorámica nos lleva necesariamente al segundo concepto, que es el de interdependencia entre las partes. Trataremos de ilustrar esto con el siguiente ejemplo:
Supongamos que se presenta un problema de disminución de la productividad en una fábrica (medido por una disminución en la cantidad de unidades producidas por máquina). Como elementos adicionales al problema se mencionan:

- a. Dos meses atrás se cambiaron las maquinarias por unas más modernas y más rápidas.
- b. El cambio de maquinarias originó un cambio en la tarea de los operarios.
- c. La disminución en las unidades producidas está originando importantes problemas de entregas a clientes con un posible efecto en las ventas e ingresos de la empresa.
- d. El cambio de maquinarias es una experiencia piloto que luego se aplicaría en otras fábricas de la empresa.

Un gerente de producción con "enfoque de túnel" probablemente circunscribiría el análisis de las causas del problema a las maquinarias y consecuentemente podría proponer soluciones tales como:

- una investigación técnica de las cualidades de las máquinas en cuanto a velocidad de producción,
- o directamente el reclamo a los proveedores de las máquinas.

En el planteo de estas soluciones o vías de acción para la solución del problema no se consideraron las siguientes interdependencias:

- Interacción entre elementos humanos y técnicos: ¿cómo afectó el cambio de maquinarias la tarea de los operarios y el comportamiento de éstos?
- Relaciones de insumo-producto: el gerente con "enfoque de túnel" estaba más preocupado por la máquina (insumo) que por los resultados que producía (producto).
- Relaciones circulares de causa-efecto-causa...: qué consecuencias a corto (entregas a clientes) y a largo plazo (extrapolación de experiencia a otras fábricas) tendrá la solución que adoptemos, y qué nuevos problemas generarán estos efectos.

El ejemplo nos muestra la importancia de considerar estas tres relaciones en la resolución de problemas. Todo problema, salvo raras excepciones, las incluye, y prácticamente es imposible tratarlas en forma aislada.

3. Prevención y sistematización

Es un deseo humano natural, y ciertamente una meta organizacional, reducir la parte que el azar desempeña en el funcionamiento de las empresas. Es normal que las organizaciones cuenten con ciertas previsiones y planes para el logro de los objetivos.

La planificación constituye uno de los procesos gerenciales más importantes y, en esencia, es la aplicación anticipada del proceso de resolución de problemas y toma de decisiones.

La planificación es normal que derive también en la fijación de normas y procedimientos o políticas, que pretenden ayudar a los miembros de la organización a resolver problemas que tienen patrones comunes. Esta sistematización de actividades repetitivas contribuye con la eficiencia organizacional.

En general, se ha comprobado que la inexistencia de prevención y sistematización aumenta el tiempo de realización de las tareas y puede llevar a incongruencias que, en definitiva, jueguen en contra de los objetivos organizacionales.

Una planificación razonable disminuirá el tiempo de ejecución de las tareas y facilitará el logro de los objetivos.

Pero un exceso de planificación puede llevar a la no ejecución de la tarea y, en consecuencia, no se lograrán los objetivos deseados. Esta situación se conoce por el nombre de "parálisis por el análisis".

Ejecución	¿logro de objetivos?
Falta de prevención/sistematización	

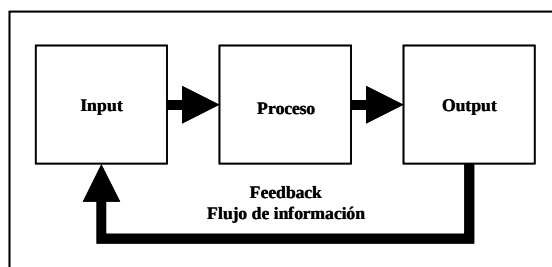
P Ejecución	¡logro de objetivos!
Prevención y sistematización	

Prevención/S	¿ejecución? ¿logro de objetivos?
"Parálisis por el análisis"	

La administración por sistemas proporciona un proceso riguroso, analítico y ordenado encaminado a definir o clarificar objetivos y establecer estrategias y planes para lograrlos; para ello utiliza herramientas tales como los presupuestos, las políticas, las normas, etc.

4. Retroalimentación y autorregulación

El cuarto de los elementos de la "visión sistémica" está relacionado con la información, su proceso y análisis con el propósito de determinar qué cambios deben hacerse en los objetivos, estrategias y planes para orientarse al logro organizacional. Este proceso es similar al de un termostato que permite regular la temperatura de un motor. Se llama a este Gráfico N° 3 proceso "cibernético" y es común a todos los sistemas que dependen de la retroalimentación y autorregulación. El Gráfico N° 3 ilustra este proceso.



En una empresa este sistema de retroalimentación y autorregulación generalmente está inmerso dentro del sistema de planificación y control de gestión. Instrumentos tales como planes de acción, programas de trabajo e información periódica sobre su cumplimiento constituyen las herramientas básicas que permiten darle la rigurosidad y flexibilidad necesaria al mismo. Ejemplos típicos de su funcionamiento pueden ser:

El control presupuestario: supongamos que a usted se le han asignado 1.200 unidades para gastar durante el año (a razón de 100 mensuales). Al cabo del tercer mes usted observa (por su sistema de información) que lleva un promedio de 150 unidades mensuales gastadas. Este dato le servirá, probablemente, para corregir los gastos futuros y lograr el objetivo, o bien redefinir la meta de gasto anual.

Los planes de producto y las investigaciones de mercado (como mecanismo de retroalimentación): observemos la cantidad de modificaciones que se hacen frecuentemente en el packaging de los productos de consumo masivo tendientes a modificar los comportamientos de los compradores. Los controles de calidad de procesos: pensemos en la cantidad de controles que existen en una fábrica que permanentemente está midiendo en qué medida las distintas fases de un proceso están operando efectivamente para lograr el producto deseado.

B. INNOVACIÓN

Uno de los aspectos más importantes del mundo actual es el cambio. Desde el punto de vista de las organizaciones, éste puede ser analizado desde dos ángulo distintos:

1. Los cambios producidos fuera de la empresa (externos).
2. Los cambios dentro de la empresa (internos).

Los primeros se refieren a cambios en el contexto que directa o indirectamente pueden afectar la estrategia empresarial. Peter Drucker los resume en tres tipos:

- a. Cambios en la población.
- b. Cambios en la percepción, modalidad y significado.
- c. Nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos.

Los segundos, cambios internos, normalmente se producen como consecuencia de:

- a. Adaptaciones a los cambios externos.
- b. Iniciativas para alcanzar mejor los objetivos organizacionales.

La consideración del cambio en el proceso de toma de decisiones es uno de los factores que determinan la calidad de la gestión. Aquella persona que ve en el cambio algo interesante lo buscará, responderá a él y tratará de explotarlo como una oportunidad. En contraposición, otras personas ven en el cambio a un enemigo que de alguna manera representa un riesgo que no quieren correr.

La adaptación a los cambios externos y la permanente búsqueda de alternativas para mejorar el logro de objetivos organizacionales requieren personas con una orientación positiva al cambio. Esas personas son aquellas que permanentemente desafían el "status quo" y canalizan gran parte de su energía a la innovación.

La gran mayoría de los conceptos y herramientas que han adquirido relevancia en esta última década del siglo XX se orientan al cambio y la innovación. Citaremos algunos de ellos para que sirvan de reflexión sobre la importancia de la innovación en la función del gerente.

- a. TQM (Total quality management)
- b. Mejora continua
- c. Servicio al cliente
- d. Benchmarking y Best Practices
- e. Aprendizaje organizacional

En un mundo competitivo como el actual la necesidad de buscar nuevas ideas, de hacer algo distinto, de diferenciarse de nuestros competidores, se ha convertido en esencial. Un gerente innovador busca esta diferenciación; y no sólo en los productos que vende o en los servicios que presta, sino también en las tareas, en la forma como encara los proyectos, etc. Como dijo William Oncken: "Lo que destaca a un gerente eficaz es la cantidad y calidad de objetivos de innovación que se autoimpone".

La creencia común es que el gerente innovador es sumamente arriesgado. Sin embargo, ante un cambio externo determinado, él lo analiza y trata de explotarlo adaptando sus estrategias. Si su análisis es correcto es probable que él corra menos riesgos que la persona que, ante su temor al cambio, no adaptó sus estrategias a las nuevas circunstancias.

Adoptar la innovación como premisa básica de administración implica convertirla en algo sistemático. Según Peter F. Drucker la innovación sistemática consiste en: a) la búsqueda organizada de cambios con un objetivo determinado, y b) el análisis de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica.

El proceso sistemático de búsqueda de innovaciones está estrechamente relacionado con el proceso de RP/TD. Aquí encontramos dos momentos donde la innovación juega un papel importantísimo:

- En el examen de la problemática cuando el problema se define como "el aprovechamiento de oportunidades". Este tipo de problemas surge normalmente como consecuencia de una nueva información que se traduce en un nuevo objetivo.
- En la decisión, cuando es necesario generar cursos de acción alternativos. En este caso la innovación viene dada por la cuota de creatividad aportada al proceso y la implementación de cursos de acción diferentes de los tradicionales.

III. EL MODELO DE ESTILOS GERENCIALES EN LA RP/TD

La calidad de las decisiones que se toman en las organizaciones depende en parte de la manera en que las personas involucradas se influyen entre sí.

Pero, además, depende también de la información y de cómo los gerentes la toman en cuenta para participar en el proceso de decisión. Nos ocuparemos aquí de este segundo aspecto. ¿Cuáles son los supuestos básicos del gerente cuando pretende considerar la información (clasificarla, desecharla, analizarla, etc.) y usarla en la toma de decisiones?

Dos son las variables básicas que deben ser tenidas en cuenta:

- La visión sistémica (que comprende esencialmente el mencionado "modelo de sistemas").
- La innovación (que incluye la consideración del cambio y del riesgo involucrado).

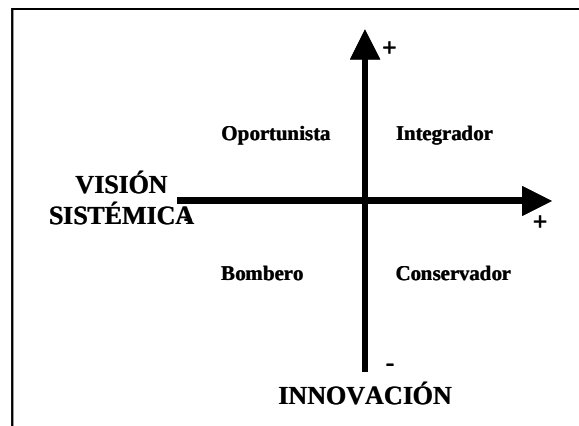
La visión sistémica incluye, como mencionamos en la sección anterior:

- La orientación a los objetivos organizacionales.
- La visión integral de la organización.
- La prevención y sistematización.
- La retroalimentación y autorregulación.

Los cuatro ingredientes de la visión sistémica están estrechamente relacionados. Cuanto más consciente sea el gerente de la totalidad del sistema, sus interrelaciones y objetivos, tenderá a mejorar sus previsiones, sistematizar los procesos y utilizar la información como autorreguladora del sistema. En síntesis, mejorará la calidad de sus decisiones. A la inversa, si se pierde la visión sistémica es más probable que el gerente esté trabajando en contra de los propósitos generales de la organización.

Por otra parte, la consideración de la innovación también nos lleva a plantear dos alternativas opuestas. Aquellos gerentes innovadores que ven el cambio como algo positivo, buscarán oportunidades para mejorar el logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, quienes sean menos innovadores verán en el cambio algo negativo, lo rehuirán y tratarán de justificarse en función de los riesgos que él involucra.

La actitud gerencial en el proceso de RP/TD se puede enmarcar en cuatro estilos básicos, que combinan las dos variables mencionadas. Ver gráfico N° 4.



A. ESTILO "CONSERVADOR"

El gerente "conservador" tiene una menor tendencia a la innovación, considera el cambio como algo perturbador y negativo y le interesa la visión sistémica en cuanto le provee un marco de referencia dentro del cual se mueve.

A un gerente con estilo conservador le interesa por sobre todas las cosas mantener la situación como está, respetar lo establecido y no innovar. Su enfoque de los problemas será rígido y formal, descartando las oportunidades, ya sea por miedo a correr riesgos o porque así está fijado. El cambio y la innovación son sus enemigos; por lo tanto, lo más probable que ocurra no es que fomente la creatividad, sino, por el contrario, que la ataque. Su argumento, normalmente, será "lo arriesgado que significa hacer algo nuevo". "Si todo marcha bien, para qué cambiar" y "si no marcha bien será porque probablemente alguien no cumple con lo que está establecido".

Las políticas, normas, procedimientos y costumbres proporcionan los lineamientos esenciales para enfrentar los problemas. Lo que se debe hacer hoy está vinculado estrechamente a lo que se ha hecho ayer. Dentro de este comportamiento gerencial con relación a lo normado (políticas y procedimientos establecidos) existen dos grados diferentes de énfasis:

- el conservador formalista elabora sus decisiones de conformidad con las pautas fijadas; su planteo es: ¿cómo hacer frente a esta situación de conformidad con los principios, políticas y experiencias del pasado?;
- el conservador burocrático aplica ciegamente lo establecido en el pasado; su planteo, frecuentemente, es: ¿qué dice el manual que hay que hacer al respecto?

El gerente "conservador" es sistémico en grado mayor pero no en su totalidad. De los cuatro elementos que componen la "visión sistémica" sólo dos (la prevención / sistematización y la retroalimentación / autorregulación) utiliza en gran medida. Los otros dos los considera en la medida en que estaban previstos o constituyan un factor relevante de las costumbres y/o cultura organizacional.

Variables	Actitud de un gerente con estilo conservador
Visión sistémica	
1. Orientación a los objetivos generales de la organización	Respetar fielmente los objetivos fijados. Tendencia a evitar la posibilidad de revisión de los mismos.
2. Visión integral de la organización. a) Visión panorámica. b) Interacción entre elementos humanos y técnicos. c) Relación insumo-producto.	Respetar la estructura formal. Muy probablemente su visión sea amplia pero circunscripta a lo formal. Preferencia por lo técnico, a menos que exista una política en contrario. Mayor preocupación por los insumos (tareas, actividades) que por el producto (resultados).

d) Relación causa-efecto.	La preocupación por hacer lo que está fijado lo lleva a preocuparse más por el análisis de causas que por lo que no estuvimos haciendo de acuerdo con el plan.
3. Prevención y sistematización.	Búsqueda permanente del antecedente (¿qué se hizo en el pasado ante un problema similar?) y aplicación estricta de lo establecido.
4. Retroalimentación y autorregulación.	Se mantiene un control estricto para asegurar al mínimo las desviaciones con respecto a los planes establecidos.
Innovación	
1. Cambio.	Se opone sistemáticamente al cambio y crea un ambiente de baja creatividad.
2. Riesgo.	La función del gerente es minimizar los riesgos. Por lo tanto prefiere no innovar.

B. ESTILO OPORTUNISTA

El gerente "oportunista" se destaca por su tendencia a lo nuevo, lo distinto, ve al cambio como oportunidad de mejora y tiene escasa o nula preocupación por el sistema.

Con este enfoque el gerente está en la permanente búsqueda de oportunidades, con carácter innovador pero corriendo, a veces, riesgos excesivos. Su gran preocupación por un resultado específico a lograr y la falta de visión sistémica pueden llevarlo a actuar en contra del propósito organizacional.

Los gerentes con este estilo reaccionan a las oportunidades con demasiada rapidez. Esa impulsividad y la necesidad de no dejar pasar el momento los llevan a despreocuparse por el sistema. Sus cañones están apuntados hacia un solo objetivo: "¿Cómo podemos sacar provecho de esta nueva situación?". Las consideraciones relacionadas con un proceso riguroso de análisis (investigaciones de mercado, consultas a especialistas, recopilación de toda la información necesaria, etc.) son obviadas. Lo más importante es hacer algo ya guiados por su intuición.

En un mundo tan cambiante como el actual el oportunista puede caer en otro error. Dado que tiene un interés especial por no dejar escapar las oportunidades, puede que se vea envuelto en varios proyectos a la vez o, lo que es peor, que no termine ninguno porque siempre hay algo nuevo que desvía su atención.

Una exageración del oportunista es el especulador. Su afán por correr riesgos es tan grande que no puede dedicar un solo minuto a planificar. Su actitud es la de probar suerte.

Variables	Actitud de un gerente con estilo oportunista
Visión sistémica	
1. Orientación a los objetivos generales de la organización	Escasa preocupación por los objetivos organizacionales, excepto que coincidan con sus objetivos de aprovechamiento de oportunidades.
2. Visión integral de la organización.	
a) Visión panorámica.	"Visión de túnel". Falta de enfoque global.
b) Interacción entre elementos humanos y técnicos.	Preocupación por uno u otro aisladamente.
c) Relación insumo-producto.	Énfasis en los resultados a lograr. Falta de interés por los insumos.
d) Relación causa-efecto.	Interés central en el efecto buscado. Despreocupación por efectos colaterales y relación causa-efecto.
3. Prevención y sistematización.	Falta de interés en lo establecido. Búsqueda, a veces a propósito, de lo contrario a las

	costumbres y experiencias.
4. Retroalimentación y autorregulación.	Control relajado. Las personas capacitadas deben usar su propia imaginación frente a los problemas.
Innovación	
1. Cambio.	El cambio es su fuente de inspiración. Le da la oportunidad de usar su fortaleza.
2. Riesgo.	El que no arriesga no gana." El riesgo forma parte de la empresa. Debe enfatizarse la toma de riesgos porque de allí vendrán los buenos resultados.

C. ESTILO "BOMBERO"

El gerente "bombero" no busca la innovación y tiene una baja visión sistémica preocupándose exclusivamente de resolver los problemas aisladamente y supervisando de cerca la ejecución. La utilización de la palabra "bombero" no tiene relación directa con la actitud de las personas que trabajan en esa profesión, ni con las características de la misma. En la jerga empresaria un bombero es una persona que está permanentemente apagando incendios (léase, solucionando problemas aisladamente, sin una visión integral).

Los gerentes con estilo de bombero enfocan cada problema en forma independiente y como de máxima prioridad. Para él, el incidente no tiene precedentes y, por lo tanto, le hace frente sin referencia alguna a los fines a largo plazo, la estabilidad o la oportunidad. Su mayor preocupación es mantener la situación bajo control. De nada sirven los antecedentes y las normas, lo más importante es: ¿qué hago ahora? Las soluciones suelen ser instantáneas, impulsivas, muchas veces sin pensar lo suficiente.

Aunque su visión sistémica es baja es probable que el gerente "bombero" utilice la retroalimentación y la autorregulación en mayor medida que el "oportunist", dado que el control de la situación suele ser una de sus preocupaciones. Las decisiones que toman pueden ser contradictorias, por lo tanto tienen un bajo interés en la fijación de políticas y normas que luego los dejarán atrapados en su propio juego. Tienden a minimizar los riesgos, y para ello tratan de mantener una estrecha vigilancia (inspección personal) de las situaciones y de las personas responsables.

Variables	Actitud de un gerente con estilo Bombero
Visión sistémica	
1. Orientación a los objetivos generales de la organización	Preocupación por los objetivos particulares del problema en cuestión. Desinterés en la multiplicidad de objetivos
2. Visión integral de la organización. a) Visión panorámica. b) Interacción entre elementos humanos y técnicos. c) Relación insumo-producto. d) Relación causa-efecto.	Visión de "túnel" centrada en el problema. Falta de interés en la relación entre elementos humanos y técnicos. Se preocupa por los insumos a nivel elemental (lo necesario para el problema). Despreocupación por efectos colaterales y por la búsqueda de causas
3. Prevención y sistematización.	Prácticamente es imposible predecir los hechos futuros. La estructura y los individuos deben estar preparados para las emergencias. La planificación y los presupuestos sirven de muy poco.
4. Retroalimentación y autorregulación.	Control personal estricto. Falta de retroalimentación y autorregulación (los nuevos datos no sirven para enfrentar situaciones futuras).

Innovación	
1. Cambio.	Resistencia y desinterés por los cambios.
2. Riesgo.	El riesgo debe ser controlado con mecanismos de alarma que permitan actuar rápido. No hay posibilidad de predicción.

D. ESTILO "INTEGRADOR"

Los gerentes que poseen este enfoque integran el concepto de visión sistémica con una actitud innovadora. Se preocupan de los objetivos establecidos por la organización, pero mantienen una constante vigilancia del contexto para evaluar aquéllos en función de los cambios que se producen.

La visión sistémica no pasa a ser un fin en sí misma como en el estilo conservador, sino una variable importante que permite mantener una dirección y propósito. Por otra parte, la actitud innovadora no lo vuelve especulativo, como puede suceder en el estilo oportunista, sino que lo mantiene alerta para aprovechar las oportunidades y reorientar los objetivos en función de los fines últimos de la organización.

La integración de la alta "visión sistémica" y la mayor "innovación" le proveen al estilo integrador una sinergia que no tienen los restantes estilos.

Por ejemplo: la visión panorámica del sistémico le permite visualizar mejor el contexto e identificar importantes variables que agudizarán su rol innovador.

Y viceversa, su actitud innovadora le permitirá visualizar mejor las interrelaciones de las distintas partes y prevenir riesgos innecesarios, característica esencial del sistémico.

Variables	Actitud de un gerente con estilo integrador
Visión sistémica	
1. Orientación a los objetivos generales de la organización	Preocupación por los objetivos establecidos y revisión constante vis à vis los cambios en el contexto
2. Visión integral de la organización. a) Visión panorámica. b) Interacción entre elementos humanos y técnicos. c) Relación insumo-producto. d) Relación causa-efecto.	Visión amplia de la organización, integrando relaciones horizontales y verticales. técnicos. Integración total de los elementos técnicos y humanos. Orientación a los resultados unida a una adecuada preocupación por los insumos. Preocupación por el análisis de las causas y su relación con los efectos que producen.
3. Prevención y sistematización.	Se interesa por las predicciones en la medida en que le proveen datos para prevenir problemas y anticipar posibles soluciones. La sistematización es una herramienta que permite aumentar la productividad y eficiencia, aunque no debe haber esquemas mentales rígidos
4. Retroalimentación y autorregulación.	La retroalimentación del sistema es clave para ir adecuando las acciones al logro de los objetivos.
Innovación	
1. Cambio.	Una actitud frente al cambio positiva e interés por fomentar la creatividad.
2. Riesgo.	El mayor riesgo es no vislumbrar la necesidad de cambio a tiempo.

EJEMPLO COMPARATIVO DE LOS CUATRO ESTILOS

El siguiente ejemplo comparativo ayudará a aclarar las características esenciales de los cuatro estilos y sus diferencias.

El gerente comercial de una empresa, con vendedores distribuidos a lo largo del país, estaba preocupado porque en una de las zonas las ventas habían caído en los últimos tres meses a niveles inferiores al 50% del presupuesto. Al enterarse del problema (fin del primer mes de caída de las ventas) el gerente comercial llamó al gerente de Ventas (responsable de la supervisión del equipo de vendedores) y le preguntó cuál era el problema. El gerente de Ventas sólo atinó a responder: "El supervisor de esa zona me dijo que tenía algunos inconvenientes con el nuevo sistema de registración de pedidos, pero que no me preocupara porque se solucionaría rápidamente". El gerente comercial sabía, adicionalmente, que el nuevo sistema de registración de pedidos había tenido algunas resistencias por parte de los vendedores (dada su complicación) antes de ponerse en funcionamiento. Al cabo de un mes revisando los informes de ventas observa que la caída de ventas en la zona subsiste. De acuerdo con la descripción de los cuatro estilos, ¿qué haría frente a la situación el gerente comercial?

- a. Si fuera un gerente con estilo conservador, probablemente llamaría de nuevo al gerente de Ventas y le recordaría que no se están alcanzando las metas y que es necesario hacer un análisis de antecedentes y revisar qué se hizo en otros casos similares en el pasado.
- b. Si fuera un gerente con estilo oportunista, hablaría con el gerente de Ventas para decirle que ésta es una excelente oportunidad para recorrer la zona con problemas e investigar ese nuevo producto que la competencia del lugar está desarrollando para su lanzamiento. De paso, podrían ver cómo están trabajando los vendedores y reemplazar a esos cuatro vendedores que "nunca hicieron bien su tarea y probablemente sean los que originaron el problema".
- c. Si fuera un gerente con estilo bombero, tomaría el primer avión para la zona en problemas y recorrería personalmente los clientes para investigar qué es lo que no está funcionando bien. Sobre la base de los resultados de su visita tomaría las medidas correctivas para que las ventas volvieran a su nivel normal; inclusive trataría de lograr que algunos clientes hicieran compras adicionales, a través de su gestión, para recuperar las ventas perdidas.
- d. Un gerente con estilo integrador probablemente hubiera actuado antes de que pasaran los tres meses iniciales. De todas maneras, su preocupación pasaría por un análisis detallado de las causas que originaron el problema con el propósito de darle una solución definitiva. Entre otras cosas, relacionaría el nuevo sistema de registración de pedidos, que tantas resistencias tuvo con la actitud de los vendedores y su probable efecto en el rendimiento. Pediría información sobre otras zonas y trataría de relacionar causas y efectos comparativamente. Para el corto plazo elaboraría juntamente con el equipo de ventas de la zona un plan de acción de emergencia para recuperar las ventas perdidas.

IV. APLICACIÓN DE LOS ESTILOS A DISTINTAS ETAPAS Y PASOS DEL PROCESO DE RP/TD

A continuación resumiremos cómo se comportan los distintos estilos gerenciales en relación con los siguientes elementos del proceso de RP/TD:

- A. Identificación de objetivos.
- B. Diagnóstico de la situación (en general).
- C. Diagnóstico de la situación (identificación de causas).
- D. Concepción de cursos de acción.
- E. Elección de cursos de acción.
- F. Planificación de la implementación.

A. Identificación de objetivos.

Al identificar y/o fijar objetivos:

Estilo conservador:

El individuo actúa a fin de establecer y/o mantener una dirección estable minimizando los cambios. Se interesa más en el "debería ser" que en lo que es necesario para el logro de resultados.

Estilo oportunista:

Su actitud es la de aprovechar las oportunidades. En consecuencia fijará los objetivos en línea con ellas, sin preocuparse demasiado por la pertinencia con respecto al propósito organizacional.

Estilo bombero:

Trata de minimizar las posibilidades de fracaso enfocando cada situación en relación con lo que se debería hacer en ese caso en particular. Los objetivos son los del problema en particular, y referidos a hoy.

Estilo integrador:

El individuo actúa de modo que se establezca y mantenga un curso de acción adecuado a corto y largo plazo. Sin embargo, está atento a los cambios e incorpora la innovación sistemáticamente en la definición de objetivos con el propósito de obtener el mejor provecho para la empresa.

B. Diagnóstico de la situación (en general)

Al efectuar el diagnóstico:

Estilo conservador:

Muestra preocupación por las posibles desviaciones de la realidad con los planes establecidos. Su visión se concentra en los planes y sus desvíos.

Estilo oportunista:

Muestra exclusiva preocupación por el aprovechamiento de oportunidades. Su visión se concentra en el entorno.

Estilo bombero:

Buscador incansable de problemas puntuales ("incendios"). Su visión se orienta a la supervisión estrecha de la operación.

Estilo integrador:

Tiene en cuenta su sistema y el entorno en el diagnóstico. Balancea su preocupación por los desvíos con el aprovechamiento de oportunidades.

C. Diagnóstico de la situación (identificación de causas)

En la identificación de causas de los problemas negativos:

Estilo conservador:

Recorre a los precedentes para relacionar con casos similares en el pasado y facilitar la búsqueda. Generalmente, encuentra que las causas de los problemas son desvíos producidos de las normas, procedimientos y costumbres de la empresa.

Estilo oportunista:

No hace un análisis detallado de las causas. Su preocupación está centrada en cómo conseguir que las cosas se hagan y no en por qué se hicieron mal.

Estilo bombero:

Pregunta e investiga rápidamente sobre los hechos inmediatos anteriores al surgimiento del problema. Relaciona la causa obvia inmediata con el problema y no invierte más tiempo en ello.

Estilo integrador:

Tiene en cuenta las distintas interrelaciones que pueden estar afectando la situación. Ello lo lleva a una profundización de las causas (teniendo en cuenta el factor tiempo) como no lo hacen los otros estilos. Su preocupación se centra en que una adecuada identificación de causas significa para él un gran paso en la resolución del problema.

D. Concepción de cursos de acción

Para la generación de opciones:

Estilo conservador:

Descarta sin analizar, o aun más, ni pensará en opciones que no encuadran en las normas, procedimientos o políticas. Hurga en el pasado para "ver qué se hizo antes con un problema similar".

Estilo oportunista:

Tiende a identificar aquellas que provean un mayor beneficio independientemente de su relación con el problema y sus causas. Les resta importancia también a otros objetivos organizacionales que actúen como pautas o criterios dentro de los cuales debe encuadrarse la solución. Probablemente, es la persona con más ideas atípicas y creativas aunque es probable que estén fuera de contexto.

Estilo bombero:

Presenta soluciones que podrían ser catalogadas como "reacciones" ante el problema. Para él la importancia radical es accionar rápido, en lugar de hacer un análisis de las alternativas posibles. Por ello la cantidad de opciones son limitadas en número y de carácter defensivo, y rara vez incluirán orientaciones innovadoras.

Estilo integrador:

Su tendencia es la de facilitar un proceso donde abunden la cantidad de opciones. No por ello pierde de vista la finalidad y el marco general con sus pautas y criterios.

E. Elección de cursos de acción

Al seleccionar una opción:

Estilo conservador:

El individuo tiende a elegir la que minimice los cambios, manteniéndose dentro del marco de lo que se hizo antes y es aceptado generalmente por la organización. La opción seleccionada tiene en cuenta procedimientos estrictos para evitar desviaciones de la acción planeada.

Estilo oportunista:

El factor clave en la decisión es la posibilidad de obtener un gran beneficio, aunque éste sea parcial y en su totalidad pueda no significar una medida eficaz para la organización.

Estilo bombero:

Su elección se inclina por las opciones que permitan medidas inmediatas para hacer frente al problema. Asimismo, procura que la opción incluya medidas de control estricto para observar su cumplimiento.

Estilo integrador:

La persona selecciona la opción que sea pertinente para el problema a corto y largo plazo. Tiene en cuenta no sólo los datos inherentes al problema en sí mismo, sino también los criterios y objetivos interrelacionados con la cuestión de la cual se trata.

F. Planificación de la implementación

En la planificación de la implementación:

Estilo conservador:

Respeto la estructura formal de la organización, aun cuando no se utilicen los mejores recursos humanos, para la distribución de tareas y responsabilidades y para comunicar la decisión tomada. Asimismo, establece procedimientos y normas que le faciliten el control posterior y minimicen el riesgo de desvíos sobre la acción planeada.

Estilo oportunista:

Se preocupa de que la acción se lleve a cabo tal como la pensó. Para ello se asegura de participar en la misma la mayor cantidad de tiempo posible. Delega acciones en personas de su confianza (que piensan como él). La comunicación se orienta más a los logros que piensa obtener que a las acciones que hay que tomar.

Estilo bombero:

Para que la implementación se haga efectiva trata de ejecutar él mismo tareas que deberían ser delegadas. En las tareas que delega ejerce un control personal de ejecución para asegurarse de que las cosas se hagan. No se preocupa mayormente por comunicar la decisión tomada a personas interesadas en el tema que no estén directamente involucradas con la acción.

Estilo integrador:

Para lograr una implementación eficaz se preocupa de utilizar eficientemente los recursos vis à vis los objetivos a lograr. Dado que en etapas previas ha considerado los efectos colaterales de la acción y su control, mantiene adecuadamente informados a todos los sectores interrelacionados.

Establece medidas de control y autoajuste de los objetivos en función de nuevos datos recogidos como consecuencia de la acción.

V. COMPORTAMIENTO DE LOS GERENTES, SEGÚN SUS ESTILOS, ANTE CIERTOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para redondear las características de los cuatro estilos gerenciales veamos cuáles son sus actitudes y/o comportamientos en relación con algunos elementos de la organización:

A. Estrategia

Estilo conservador:

seguir la línea de lo planeado, no innovar.

Estilo oportunista:

buscar permanentemente algo nuevo, cambio frecuente de prioridades.

Estilo bombero:

actuar sobre los hechos presentes; imposible definir estrategias con anticipación por lo impredecible del futuro.

Estilo integrador:

revisión permanente del contexto y ajuste del rumbo de la organización o sector.

B. Estructura

Estilo conservador:

la organización se estructura de manera que exista una cadena de mando clara, con delimitación de funciones y responsabilidades que eviten oportunidades de decir: "Esto no me correspondía". Visión amplia en función de lo establecido.

Estilo oportunista:

se evita la estructura formal (organigramas, descripción de puestos, etc.) porque se necesita libertad para actuar. Visión parcial.

Estilo bombero:

adecuada estructuración como para que la organización responda rápidamente a los problemas. Ciertos miembros del personal, por su confianza, son llamados a cooperar aun cuando estructuralmente no corresponda. Visión circunscripta al ámbito del problema a resolver.

Estilo integrador:

estructura simple y flexible. Provee pautas para la delimitación de tareas y responsabilidades, siendo a la vez lo suficientemente abierta como para permitir su adaptación a las distintas situaciones. Visión integral de la organización.

C. Administración del personal

Estilo conservador:

regulado por normas y procedimientos estrictos.

Estilo oportunista:

totalmente flexible para permitir libertad de acción. Posibles desequilibrios y descompensaciones.

Estilo bombero:
inspección personal, control visual y reglas informales rígidas.

Estilo integrador:
planificado y sistemático, dejando margen para el uso de la iniciativa y creatividad en línea con los objetivos organizacionales.

D. Sistemas de evaluación del personal

Estilo conservador:
reglamentado por formularios con escaso margen para los matices diferenciales. Provee un crecimiento lento en función de la experiencia exclusivamente.

Estilo oportunista:
totalmente librado a la iniciativa de cada sector. Provee recompensas por las iniciativas y logros específicos.

Estilo bombero:
desestructuralizado. Provee premios y castigos para las acciones puntuales bien o mal hechas.

Estilo integrador:
integra las capacidades individuales con los objetivos organizacionales. Estructurado, pero flexible.

E. Tecnología

Estilo conservador:
se acepta lo ampliamente probado. Por ello es posible que no use tecnología de punta.

Estilo oportunista:
siempre en la "onda" de lo nuevo, aun cuando haya que correr riesgos excesivos.

Estilo bombero:
lo necesario para resolver el problema que se presenta. Si no hay problemas es probable que no haya cambios tecnológicos.

Estilo integrador:
usa tecnología de punta en línea con los objetivos organizacionales.

F. Información

Estilo conservador:
se busca la información de manera sistemática en línea con lo que se hizo en otras oportunidades.

Estilo oportunista:
se utiliza una cantidad limitada de información. Se confía en la intuición y el criterio personal para resolver problemas.

Estilo bombero:
la información es puntual y se orienta a la búsqueda de culpables más que de causas.

Estilo integrador:
se busca información que contribuya a retroalimentar el sistema para mantener un rumbo organizacional.

G. Perspectiva del tiempo

Estilo conservador:
pasado.

Estilo oportunista:

futuro, a corto plazo.

Estilo bombero:
presente.

Estilo integrador:
pasado, presente y futuro.

VI. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Hemos tratado de encuadrar los estilos gerenciales en función de la visión sistémica y la innovación.

Para tratar los estilos gerenciales hemos incluido en una primera parte una pequeña referencia a la evolución de las ideas en materia de administración y la visión sistémica. Posteriormente, incluimos algunos conceptos sobre el cambio, la innovación y el riesgo. Estos dos elementos, la visión sistémica y la innovación, fueron las variables que definieron los cuatro estilos gerenciales.

Finalmente, desarrollamos la tipología de estilos donde identificamos, describimos y ejemplificamos los cuatro estilos (integrador, conservador, oportunista y bombero).

A lo largo del texto no hemos precisado juicios de valor acerca de cada uno de los cuatro estilos referidos. Sin embargo, ahora podemos indicar con carácter general nuestra preferencia por el estilo integrador, aquel que combina los aspectos positivos de la visión sistémica y de la innovación.

De todos modos, esta preferencia no significa que la eficacia de una decisión específica habrá de depender exclusivamente del empleo de un estilo integrador. Otros factores influyen sobre tal eficacia, entre ellos la calidad y la cantidad de participación de la gente, tema que se tratará en un módulo posterior.

Nuestra experiencia nos indica que en las organizaciones, generalmente, coexisten la mayoría de los cuatro estilos. No obstante, la misma cultura organizacional tiene preferencia por alguno de ellos e influye profundamente en las personas, llegando a veces a cambiar su estilo. Por ello, en algunas oportunidades podemos observar empresas donde prevalecen los estilos conservadores, o los de bombero, o inclusive los oportunistas.

La presente tipología pretende influir en los gerentes para que, identificado cuál es el estilo predominante en su persona o en la organización, puedan elaborar un plan de acción tendiente a mejorar su efectividad gerencial.

El enfoque de sistemas y la administración por objetivos

La administración por objetivos es probablemente el término más ampliamente utilizado para describir la aplicación del "enfoque de sistemas" al sector empresarial.

La administración (concepto más amplio que dirección) por objetivos:

- es un sistema;
- orientado al logro de resultados;
- que pone énfasis en la especificación de objetivos en los distintos niveles de la organización, que sean comprobables, prioritarios, coherentes y tendientes al mejoramiento;
- objetivos que sirven de base para el proceso de toma de decisiones y para la evaluación de desempeño.

La administración por objetivos es un proceso permanente que afecta todas las funciones de la administración:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Partiendo de la misión de la organización corresponde a la dirección fijar todos sus objetivos.

La conducción por objetivos es uno de los temas favoritos de la escuela neoclásica, y Peter F. Drucker ha escrito mucho sobre el tema. Así, para él:

- los objetivos deben estar ante todo calculados sobre la base de la naturaleza actual y futura de la empresa; representan su estrategia fundamental;
- deben ser operacionales (en el sentido de que son verdaderas consignas de trabajo) y motivantes (en el sentido de que generan compromiso para su logro);
- deben permitir la concentración de los recursos y los esfuerzos;
- deben ser múltiples y no de número reducido;
- deben ser establecidos en las áreas clave, como ser:
- la comercialización, la calidad de servicios, la innovación, los recursos humanos, tecnológicos y financieros, los equipos, la productividad, la responsabilidad social y el beneficio necesario para cubrir los riesgos;
- deben, en fin, permitir la distribución del trabajo: son los verdaderos determinantes de la estructura de la empresa.

Esta orientación a los objetivos corrió la mira de la conducción empresarial, acuñándose así la palabra "eficacia" como complementación de eficiencia y productividad. Lo verdaderamente importante radica en hacer las cosas "eficazmente" (orientadas al propósito). Si los cursos de acción nos llevan por un camino equivocado, de nada vale seguirlo "eficientemente", ya que nunca lograremos el objetivo de este modo.

Si la dirección por objetivos necesitaba imperiosamente de una base teórica, ésta puede hallarse quizás en la evolución de la ciencia de la administración, la investigación operativa y el enfoque de sistemas.

La dirección por objetivos ha orientado la atención hacia el enfoque de sistemas, y la capacitación de miles de gerentes y especialistas en la ciencia de la administración ha tenido sobre las decisiones empresarias, quizás, un efecto mucho más profundo que el que advierten en general la conducción tradicional y los mismos partidarios de la dirección por objetivos. El creciente uso del enfoque de sistemas en las múltiples decisiones gerenciales que afectan a la comercialización, localización de plantas, control de inventarios, movimiento de fondos y decisiones de inversión ha cambiado, sustancialmente en los hechos, el proceso de elaboración de las decisiones más complejas que incumben a la dirección.

PENSAMIENTO SISTÉMICO (Peter Senge)

"Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos."

Así describe Peter Senge, en su libro *La quinta disciplina* (Granica, 1992), al pensamiento sistémico.

También menciona allí el problema relacionado con la falta de visión sistémica al comentar que "al formar parte de un sistema solemos concentrarnos en partes aisladas del mismo y preguntarnos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven".

En su libro, Peter Senge recurre al pensamiento sistémico como a la quinta disciplina, la que integra a las demás (dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo). La esencia de ella radica en un cambio de enfoque que se ilustra en el siguiente cuadro:

Pensamiento sistémico	Pensamiento no sistémico
Relaciones Circulares	Relaciones lineales (causa-efecto)
Procesos de cambio	Instantáneas (una parte del proceso)

La aplicación práctica del pensamiento sistémico descrito por Senge comienza con la comprensión del feedback, elemento ya enunciado en este módulo. La relación circular del feedback puede derivar en la construcción de "círculos viciosos" o "virtuosos" que se refuerzan o contrarrestan.

Otro aspecto importante destacado por Senge y que contribuye a la ineficacia de las personas para resolver problemas es el hecho de que el propio individuo forma parte del sistema, no es ajeno a él y, en consecuencia, comparte la responsabilidad por la generación de los mismos.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Conocer el proceso creativo nos permite desarrollar una parte de nuestro potencial que nos llevará a generar propuestas más creativas.

Sin embargo, ser creativo no es ser innovador. La innovación es creatividad aplicada.

La innovación tiene relación directa con la implementación. Es más, podríamos decir que muchos innovadores no son creativos: en general, utilizan la creatividad de otras personas. Su fuerza está en la energía que ponen para que las ideas se lleven a la práctica.

El proceso creativo y la innovación están íntimamente vinculados con el proceso de RP/TD. Podríamos decir, en general, que la creatividad es más importante en las primeras etapas, cuando el proceso divergente es más necesario.

Luego, cuando es preciso llevar a los hechos las ideas, se observa que el innovador es quien lidera el proceso.

Las barreras más frecuentes que se observan en las organizaciones para lograr que los gerentes sean más creativos e innovadores son:

bloques emocionales y racionales de las personas que impiden que la creatividad fluya naturalmente (impaciencia, percepción estructurada, apresuramiento en los juicios, etc.), falta de utilización de técnicas grupales que favorezcan la creatividad, falta de tolerancia al error (cultura organizacional), negativa a afrontar la inversión, por bajo retorno o protección de inversiones existentes.

LA VISIÓN SISTÉMICA Y LA ORIENTACIÓN A LOS PROCESOS ("Reingeniería" - Michael Hammer - James Champy)

"Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez."

Tal la definición que aparece en el libro de Hammer y Champy.

Nos interesa aquí la palabra proceso por cuanto se relaciona, a nuestro entender, con un elemento clave para ayudar a los gerentes a comprender la organización y sus actividades como parte de un proceso orientado al cliente y, en consecuencia, ampliar su visión sistémica.

Proceso es definido por Hammer y Champy como "un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente".

Esta definición se puede asociar totalmente al modelo de sistemas que comprende un input (recursos), un proceso (conjunto de actividades) y un output (producto que se entrega a los clientes).

La visión horizontal orientada al cliente tiende a ampliar la perspectiva del gerente ya que complementa la visión vertical o funcional y desplaza en muchos casos la atención, centrada en actividades, a los objetivos más importantes para la organización.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

DRUCKER, Peter

Innovation and entrepreneurship -PRACTICE AND PRINCIPLES, 1985

La innovación y el empresario innovador.

La práctica y los principios -ED. SUDAMERICANA SA, 1986

HAMMER, Michael, & CHAMPY, James

Reengineering the corporation - HARPER BUSINESS, 1993

Reingeniería -NORMA, 1994

LAZZATI, Santiago

Claves de la decisión en la empresa -COEDICION CDN DE ESPAÑA y MACCHI, 1991

RUMMLER, Geary A., y BRACHE, Alan P.

Improving performance -JOSSEY BASS, 1990

Cómo mejorar el rendimiento en la empresa -DEUSTO, 1993

SENGE, Peter

The fifth discipline -DOUBLEDAY, 1990

La quinta disciplina -GRANICA, 1992

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Este modelo se apoya en los siguientes supuestos:

1. En una importante medida la supervisión es un **servicio** que el supervisor brinda al colaborador.
2. No existe un estilo único de supervisión que pueda considerarse el mejor, pero si existe el estilo óptimo en cada situación.
3. Las características de cada colaborador en cada situación son diferentes y cambiantes, y requieren diferentes estilos de conducción.

La situación del colaborador cambia, por lo tanto es el supervisor el que debe cambiar su comportamiento.

Estas observaciones llevan a advertir que el supervisor debe comprender la situación en la que está el colaborador y desarrollar su acción de acuerdo a los requerimientos de ésta.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El modelo de liderazgo situacional relaciona dos universos:

**El estilo que utilizará el supervisor
CON
Lo que requiere la situación en la que está el colaborador**

Por lo tanto, es el supervisor quien deberá discernir ambas cosas para definir su conducta.

¿Cómo podemos hacerlo?

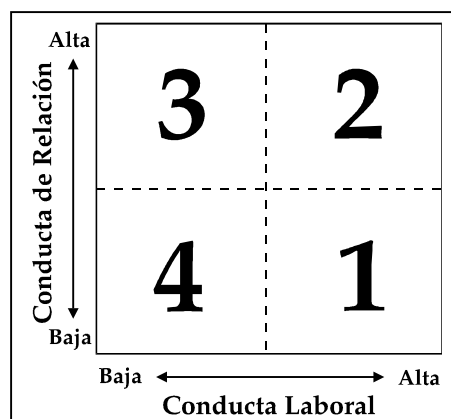
Veamos primero las diferentes modalidades en las que podemos enmarcar las diferentes respuestas o estilos que deberá desarrollar el supervisor.

¿Qué actividades desarrolla todo supervisor en relación a sus colaboradores? Digamos que hay cierta actividad que tiene que ver con la **tarea** del colaborador, es decir lo que él **hace**, y también hay cierta actividad que tiene que ver con la propia **persona** del supervisado, es decir lo que él **es**.

A la actividad que el supervisor desarrolla en relación con la **tarea** del colaborador, la llamaremos: **CONDUCTA LABORAL**.

Y a la actividad que desarrolla el supervisor en relación con la **persona** del colaborador, la llamaremos: **CONDUCTA DE RELACIÓN**.

Si interrelacionamos ambos conceptos, podemos crear este gráfico:



▲ ZONA 1

Sin olvidar que siempre el colaborador tiene requerimientos como persona, esta zona representa aquellas conductas del supervisor en las que predomina la conducta laboral sobre la de relación.

▲ ZONA 2

En esta zona ambos componentes son altos y representa la conducta que deberá desarrollar el supervisor cuando está fuertemente demandado por sus colaborador tanto en los aspectos laborales como los personales

▲ ZONA 3

Esta zona representa un tipo de comportamiento del supervisor donde a partir de las necesidades de su colaborador tendrá que preocuparse más de los aspectos personales que de los laborales.

▲ ZONA 4

Esta zona representa los estilos que desarrollará el supervisor frente a situaciones donde su colaborador no lo requiere mayormente en ninguno de los dos sentidos

Vamos, a continuación a darle nombre y contenido a cada una de las zonas identificadas.

Recordemos que la **zona 1**, identifica aquel grupo de estilos donde el supervisor presentará más atención a los aspectos de la tarea del colaborador, que a sus requerimientos como persona.

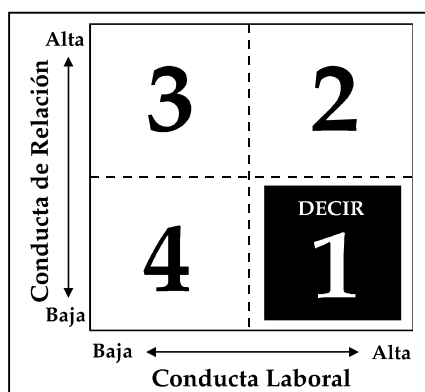
¿En que situaciones un colaborador necesita este tipo de comportamiento?

Cuando está desorientado frente a su tarea porque no la conoce o le falta práctica, o no logra lo que se le pide, etc.

¿Qué espera un colaborador de su supervisor en este tipo de situaciones?

Que se le den indicaciones precisas, que se lo oriente, que se le pauté el trabajo, que se le brinde más información, etc.

En síntesis, espera que le **digan** cosas útiles para superar la situación.



La **zona 2**, muestra un estilo donde el supervisor debe desarrollar elevada actividad tanto en los aspectos laborales como en los de relación.

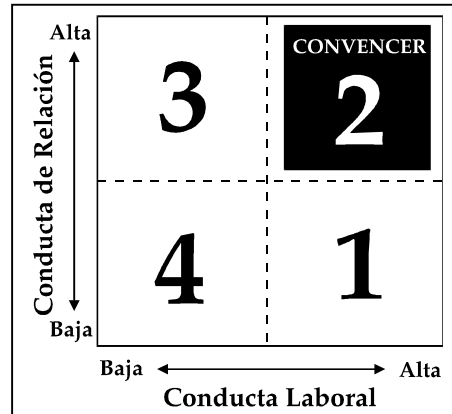
¿En que tipo de situaciones un colaborador puede verse envuelto que demanden del supervisor este tipo de comportamiento?

Hay situaciones en las que el colaborador aún no puede asumir total independencia en la tarea, y a ello le suma su preocupación personal por lo que está haciendo, quiere saber porqué lo hace, para qué lo hace, porqué lo hace así pide razones, etc.

¿Qué espera un colaborador de su supervisor en este tipo de situaciones?

Que le justifique lo que hace, que le haga entender, que le demuestre las ventajas de hacer las cosas de esa manera, etc.

En otras palabras que lo **convenzan** para ganar seguridad.



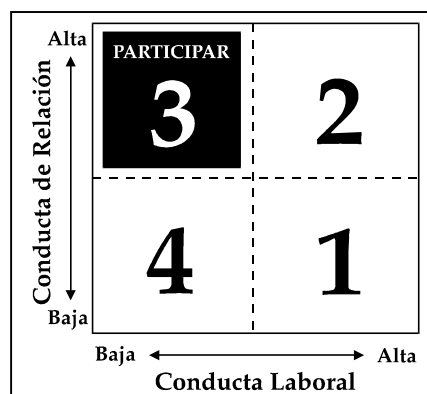
La **zona 3** muestra una reducción en la actividad de la conducta laboral, pero mantiene alta la relación.

¿Cuándo un colaborador requiere esta conducta de su supervisor?

Cuando ya está seguro de su tarea, pero necesita que su supervisor (su recurso) le brinde seguridad, que esté cerca, que escuche sus opiniones, o que reciba sus ideas y sugerencias, y las considere, etc. En síntesis, quiere comenzar a ser protagonista, quiere ser parte, quiere **participar**.

¿Qué espera entonces el supervisor?

Que lo escuche, que se comprometa con su trabajo, que esté disponible, que lo considere, etc.



La última **zona**, la **4**, representa la menor actividad por parte del supervisor en ambas conductas.

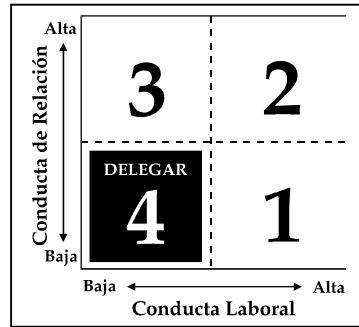
¿Cuándo un colaborador espera esto del supervisor?

Cuando es autónomo, cuando es experto, cuando está seguro, cuando domina la situación, etc.

¿Qué quiere un colaborador en situaciones como estas de su supervisor?

Pues simplemente que le dé los objetivos y los elementos de trabajo y que lo deje tranquilo, que le demuestre confianza, que le dé autoridad para hacer y que mantenga estables las condiciones.

Por estas razones llamaremos al estilo 4: **Delegar**



¿Cómo sabemos qué es lo que realmente necesita un colaborador?

Es necesario comprender el otro universo que se relaciona con el ya analizado. Ya vimos un primer conjunto, los **estilos del supervisor**, ahora veamos el segundo, **la madurez del colaborador**.

Cuando dentro de este modelo hablemos de madurez, no nos referiremos a su **madurez** psicológica o cronológica, sino al grado de autonomía con que una persona puede desempeñar una determinada tarea en una determinada situación.

Esto quiere decir que cada vez que cambie el estado de la **persona**, o que cambie la **tarea** o que cambie la **situación**, cambiará la **madurez**.

¿Qué debemos observar para reconocer el grado de madurez con que un colaborador se está desempeñando?

Pues simplemente se deberá analizar sus demandas y expectativas.

▲ Si se lo encuentra inseguro o está frente a una tarea que desconoce o en una situación que no alcanza a dominar, querrá que le diga lo que tiene que hacer.

▲ Si alcanza cierto dominio de la tarea y de alguna forma siente que comienza a dominarla, demostrará interés por entender aspectos más profundos de lo que hace, querrá saber porqué lo hace, para que lo hace, porque lo tiene que hacer así, querrá trabajar **CONVENCIDO** de lo que hace.

▲ Si ya se ha independizado en cierto modo de la preocupación por la tarea y la entiende y empieza a dominarla, querrá dar sus ideas y opiniones, querrá innovar y perfeccionarla, querrá **PARTICIPAR**.

▲ Si su solvencia personal para la ejecución de la tarea es muy alta y está libre de preocupaciones respecto de su capacidad para cumplirla, querrá legítimamente que **DELEGUEN** en él la autoridad y que lo dejen hacer.

En este continuo que hemos descripto desde una madurez baja a una madurez alta, habrán percibido que lo que requiere el colaborador en cada nivel corresponde a los estilos identificados para el supervisor.

LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Santiago Lazzati

I. CONCEPTOS GENERALES

A. PROPÓSITO DE ESTE MÓDULO

En este módulo intentaremos examinar en líneas generales el rol que le cabe a la participación en el proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones (RP/TD).

En módulos anteriores aclaramos que el proceso de toma de decisiones entraña el proceso de resolución de problemas, y viceversa. Esto es así porque toda decisión implica la resolución de un problema, y todo problema requiere una decisión para ser resuelto. Además, podemos decir que el concepto de toma de decisiones (o de resolución de problemas) es equivalente al de planificación, porque en sustancia planificar es anticipar la toma de decisiones. En consecuencia, lo que digamos en este módulo es igualmente aplicable a la participación en la resolución de problemas o a la participación en la planificación.

El desarrollo de este módulo será el siguiente:

- En la próxima sección haremos un repaso sintético del proceso de RP/TD, que operará como infraestructura para el resto del texto.
- En la sección siguiente plantearemos la participación de los recursos humanos en dicho proceso, destacando su importancia y señalando la mayor demanda de participación que en general se observa en nuestros días.
- Luego examinaremos la naturaleza del aporte y de la influencia de los participantes, que constituyen la sustancia de la participación.
- Ello nos llevará a distinguir dos dimensiones fundamentales con respecto al comportamiento de una persona en materia de participación: la influencia que ejerce la persona en cuestión y la influencia que ella otorga a los demás.
- Dichas dimensiones darán lugar a una matriz de tipos de comportamiento en materia de participación. Sobre esta base compondremos un "modelo de participación" que distingue cuatro tipos de comportamiento: el cooperativo, el dominante, el transigente y el de incomunicación.
- En las cuatro secciones siguientes señalaremos respectivamente las características de cada uno de esos tipos de comportamiento.
- A continuación examinaremos la aplicación de los tipos de comportamiento según las circunstancias del caso. Para ello comenzaremos por identificar los atributos a tomar en cuenta para evaluar la calidad de un proceso de toma de decisiones. Luego nos plantearemos las ventajas y desventajas o limitaciones de la participación vis à vis los atributos identificados. Esto nos brindará una base conceptual para establecer ciertas pautas acerca de cuándo conviene aplicar uno u otro tipo de comportamiento.
- En sendas secciones complementarias tituladas "limitaciones del modelo" y "alcance del modelo", haremos algunas aclaraciones que consideramos importantes. El corolario principal será el siguiente: si bien el modelo admite un cierto enfoque situacional, configura una "filosofía" favorable a la participación, que propugna un estilo de liderazgo esencialmente participativo.
- Para completar el cuadro general, haremos algunas observaciones finales acerca de los requisitos necesarios para lograr una participación verdaderamente efectiva.

B. EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES (RP/TD)

El proceso comprende básicamente tres etapas, las que se resumen en el cuadro N° 1.

Examen de la problemática

Arranque de esta etapa:	Planteo preliminar del problema o problemas
--------------------------------	--

Enfoque de la problemática
Priorización de problemas / Análisis de preocupaciones
Identificación del objetivo inicial
Diagnóstico de la situación

Producto de esta etapa y Arranque de la siguiente:	Problema a resolver
---	----------------------------

Desarrollo de cursos de acción

Concepción de cursos de acción posibles
Evaluación de los cursos de acción concebidos
Elección del curso de acción a seguir

Producto de esta etapa y Arranque de la siguiente:	Decisión a implementar
---	-------------------------------

Plan de implementación y seguimiento ulterior

Resolución de Temas específicos: quién, cómo, con qué, cuándo, cuánto y dónde
Comunicación de la decisión y demás información pertinente
Apoyo del cambio en el comportamiento humano
Adopción de medidas de control

Producto de esta etapa	Solución del problema
-------------------------------	------------------------------

C. LA PARTICIPACIÓN DE LA GENTE EN EL PROCESO

Ahora bien, la mayoría de las decisiones significativas que se toman en las empresas da lugar a procesos en donde participa, en mayor o menor medida, más de una persona. La participación de la gente en el proceso de RP/TD puede ser muy variada, tanto en cantidad como en calidad. En repetidas oportunidades surge la pregunta de si no correspondía una mayor o mejor participación; o bien, por el contrario, se plantea la duda acerca de si la participación ha sido exagerada o innecesaria.

Las alternativas en cuanto a la participación de la gente constituyen una variable crítica en el proceso de RP/TD, variable que afecta la eficiencia del proceso, la calidad de la decisión en sí y la probabilidad de una implementación efectiva. Y que además tiene influencias trascendentes sobre la motivación y la capacitación de la gente, el ambiente organizacional, etc.

Cuando se discute acerca de la participación de la gente en la toma de decisiones dentro de una organización, debe tenerse en cuenta que hoy en día existe una mayor necesidad o demanda de participación, comparada con épocas anteriores. En este sentido cabe señalar los factores siguientes:

1. En la actualidad, la toma de decisiones en la organización suele implicar una problemática más compleja que requiere integrar el know how de diferentes personas dentro de un esquema de organización flexible.
2. En el mundo moderno, la creatividad y la innovación se han convertido en factores decisivos. Y es sabido que el autoritarismo, si bien puede ser eficaz para lograr cierto tipo de acciones, tiene graves limitaciones para provocar que la gente sea más creativa e innovadora.

3. En promedio, la gente ha ido mejorando posiciones dentro de la escala de Maslow. Maslow indicó cinco niveles de necesidades: 1. fisiológicas, 2. seguridad, 3. afiliación, 4. estima y 5. autorrealización, y destacó que en general el ser humano se preocupa por un nivel una vez que ha satisfecho las necesidades del nivel anterior.

Si una persona está angustiada por satisfacer sus necesidades fisiológicas o de seguridad, es probable que no se preocupe mayormente por cosas "sofisticadas" como la participación en la toma de decisiones. Pero si la persona tiene satisfechas sus necesidades fundamentales y está buscando, por ejemplo, el reconocimiento o inclusive la autorrealización, es natural que se interese activamente por la participación. El mejoramiento de posiciones en la escala de Maslow se ha dado en mayor grado en los países más desarrollados. Pero es aplicable también en la Argentina, si bien en menor grado.

4. A lo largo de los años se ha logrado, aunque con grandes dificultades, un cierto desarrollo de la democracia, tanto en el campo político como en el social. Y existen vasos comunicantes entre las actitudes y comportamientos de los individuos como ciudadanos, padres de familia, etc., y las actitudes y comportamientos dentro de la organización.
5. En promedio, la población actual goza de más educación. Por lo tanto, se siente más capaz y motivada para participar en la toma de decisiones.
6. La aplicación de las llamadas ciencias del comportamiento a la administración de empresas, incluyendo el resultado de investigaciones empíricas, ha tendido a destacar los beneficios de la participación, lo cual ha constituido una influencia intelectual significativa.

EMPOWERMENT - CÓMO OTORGAR PODER Y AUTORIDAD A SU EQUIPO DE TRABAJO de Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe (Grupo Editorial Iberoamérica, 1994)

La toma de decisiones es el proceso central de trabajar en equipo. Es importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de toma de decisiones. El nivel más bajo de participación es cuando se le dice a la gente lo que va a hacer. Uno de los niveles más altos es cuando todos, usted incluido, toman las decisiones en conjunto. Se puede inclusive ir un paso más adelante y delegarle al equipo la decisión, quitándose usted al mismo tiempo de la estructura de toma de decisiones.

La siguiente escala de decisiones representa el nivel que un gerente puede escoger cuando comparte la toma de decisiones con su equipo:

Nivel 1: Dirección

- Les dice lo que usted decidió.
- Le pregunta que piensan acerca de eso.

Nivel 2: Cooperación

- Pide información antes de tomar una decisión.
- Escucha los comentarios.

Nivel 3: Diálogo

- Se discuten profundamente los temas antes de que usted decida.
- Todo el mundo acepta su decisión.

Nivel 4: Colaboración

- Se toma una decisión que les guste a todos.
- Cada quien toma completa responsabilidad.

Nivel 5: Delegación

- Usted les pide que decidan.
- Ellos toman el control.

LA QUINTA DISCIPLINA de Peter Senge (Editorial Granica, 1990)

En el comienzo de la obra el autor arranca con una pregunta muy interesante: "¿Cómo puede un equipo de managers talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 60?". Luego agrega que esta paradoja es tratada por lo que ha dado en llamar "aprendizaje en equipo". Asegura, además, que "cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez".

"El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde la llanta muerde el camino: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender."

Podemos decir que aprendizaje en equipo consiste en desarrollar un proceso de RP/TD que tenga dos productos exitosos:

- La resolución del problema actual en cuestión, sobre bases duraderas.
- El incremento de la capacidad de los miembros del equipo de resolver problemas futuros.

Para ello es necesario tener en cuenta ciertos conceptos y prácticas:

1. Equilibrio entre diálogo y discusión.

"Para los griegos, diálogos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Diálogo difiere de 'discusión', que consiste en un 'peloteo' de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo."

Pueden existir dos o más individuos con su propia percepción de la situación y definición de objetivos a alcanzar; consecuentemente el problema y la solución del mismo se plantearán en distintos términos. El concepto de discusión implica que dichos individuos intentan persuadir a los demás de lo acertado de su análisis. Sin embargo, diálogo significa que intentarán buscar un camino en común para la definición de la situación y los objetivos, y por consiguiente intentarán definir en forma conjunta el problema y hallar la solución, que no necesariamente comprende tomar alguna de las alternativas planteadas sino, más bien, buscar una tercer alternativa consensuada.

Para ello se enuncian tres condiciones básicas:

- **"Suspende" supuestos:** lo cual "no significa desechar nuestros supuestos, reprimirlos o callarlos. Tampoco significa que tener opiniones sea malo o que debamos eliminar el subjetivismo. Significa tener conciencia de nuestros supuestos y someterlos a examen. Esto no se puede hacer si defendemos nuestras opiniones. Tampoco se puede hacer si no somos conscientes de nuestros supuestos, o no somos conscientes de que nuestras perspectivas se basan en supuestos y no en hechos incontrovertibles.
- **Verse como colegas:** es un principio que tiende a la participación y respeto mutuo.
- **"Arbitro" que "mantenga" el contexto del diálogo (facilitador):** es conveniente para evitar que el diálogo se transforme en una mera discusión.

2. Lograr el consenso.

Es importante distinguir dos tipos de consenso:

- Consenso "nivelador": donde se buscan los puntos de coincidencia de diferentes visiones individuales.
- Consenso "aperturista": donde no se logra la simple satisfacción de compartir puntos de vista, sino comprender que existen otras perspectivas y estar dispuesto a sumarlas a la propia para encontrar una visión única. Para lograr este tipo de consenso es fundamental desarrollar la propia capacidad de reflexión e indagación. Esto contribuye enormemente a mejorar los procesos de aprendizaje en equipo y RP/TD.

3. Afrontar el conflicto/superar rutinas defensivas.

La ausencia de conflictos en un equipo no significa que el mismo haya alcanzado su rendimiento óptimo. Por el contrario, puede suceder que se estén ocultando opiniones o reprimiendo ideas que podrían enriquecer la RP/TD y el aprendizaje en equipo.

Un equipo se enriquece si logra afrontar los conflictos y hacer que los mismos formen parte del diálogo. Para ello es necesario que sus miembros superen rutinas defensivas, las que son tan diversas y comunes que pueden llegar a pasar inadvertidas.

Por ejemplo cuando no se está de acuerdo opinión, en opta lugar de manifestarlo se por el silencio o desviar el tema de la conversación.

II. PRESENTACIÓN DEL MODELO

A. EL APOORTE DE LOS PARTICIPANTES

Para una persona, participar en un proceso de RP/TD significa brindar su aporte al mismo (información, ideas, opiniones, etc.) basado en sus conocimientos y experiencia. Dado un proceso de RP/TD, es normal que más de una persona esté en condiciones de proporcionar un aporte valioso al proceso. El aporte puede alcanzar a todo el proceso indicado al principio (etapas I, II y III), o bien puede que se limite a uno o más aspectos o pasos del proceso. Por ejemplo:

- al mero suministro de información para analizar un problema;
- a la propuesta de cursos de acción alternativos para solucionar un problema, pero excluyendo la evaluación de dichos cursos;
- a la generación y evaluación de cursos de acción, pero absteniéndose de participar en la elección final;
- a la emisión del voto respecto de la elección final;
- al desarrollo de un programa de implementación de una decisión (tal vez sin haber participado en el proceso que culminó en ésta).

En tal orden de alternativas, es interesante el modelo que presentan Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt en su artículo "Cómo elegir un estilo de liderazgo", publicado con el N° 5 de la serie en español de la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

Luego de plantear su modelo de alternativas, Tannenbaum y Schmidt consideran las variables a tener en cuenta para saber elegir uno y otro tipo de liderazgo. Entonces, señalan tres tipos de variables: las fuerzas que afectan al gerente, las fuerzas que afectan a los subordinados y las fuerzas que afectan la situación concreta. En base a un análisis de los componentes de estas variables, los autores concluyen que el líder exitoso no es quien aplica siempre el mismo estilo de liderazgo, sino aquel que "es claramente consciente de aquellas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado". Vale decir que adecua su estilo según las características específicas de las variables en la situación concreta. Al respecto ver el gráfico N° 1.

Gama de Comportamiento de Liderazgo

Liderazgo Centrado en el Jefe				Liderazgo Centrado en los Subordinados		
Empleo de autoridad por el Gerente				Área de Libertad de los Subordinados		
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
El Gerente Toma la Decisión y la Comunica	El Gerente "Vende" la Decisión	El Gerente presenta sus ideas y solicita preguntas	El Gerente presenta una decisión tentativa, que puede ser cambiada	El Gerente presenta el problema, recibe sugerencias y toma la decisión	El Gerente define los límites y solicita que el grupo tome la decisión	El Gerente permite que los subordinados funcionen dentro de los límites establecidos por el superior

Más adelante en este trabajo volveremos sobre el tema de cuándo es aconsejable uno u otro estilo o comportamiento, en función de las circunstancias. Pero, por ahora, seguiremos con el hilo de nuestro desarrollo.

B. CONCEPTOS DE APORTE Y DE INFLUENCIA

Para analizar debidamente el aporte de cualquier persona, conviene no perder de vista tres diferentes conceptos de aporte:

- el aporte "potencial" que la persona podría llegar a brindar;
- el aporte "realizado" durante el proceso;
- el aporte "efectivo", que es el verdaderamente tenido en cuenta por el resto de los participantes a los fines de la toma de decisiones. A este aporte efectivo podemos denominarlo "influencia".

Es evidente que lo que importa en última instancia es el aporte efectivo, o sea la influencia. El aporte potencial e inclusive el aporte realizado interesan, claro está, pero más bien a título de antecedente. La cantidad y la calidad de la participación radican entonces en la influencia de los participantes en el proceso de RP/TD. Por lo tanto, es clave el comportamiento que adopte cualquier participante en cuanto al lugar que otorga a la influencia de todos, ya sea la propia como la de los demás.

C. LA INFLUENCIA PROPIA Y LA DE LOS DEMÁS

El comportamiento de una persona en materia de participación comprende dos dimensiones:

- La influencia que ejerce la persona en cuestión.
- La influencia que ella deja ejercer a las otras personas.

Para simplificar la exposición, a la persona cuyo comportamiento estamos examinando la denominaremos "el sujeto" y al otro u otros participantes (actuales o potenciales) los llamaremos "los demás", respectivamente. Cabe aclarar que no necesariamente el sujeto es el jefe y que el otro o los demás son sus subordinados. El esquema es aplicable a cualquier clase de relación.

Si el sujeto busca maximizar la influencia de los demás, él debe perseguir lo siguiente:

1. En una etapa previa: favorecer la capacitación y motivación de los demás, a fin de ampliar su aporte potencial.
2. Durante el proceso: promover la participación de los demás (creando un clima favorable, preguntando, explorando sus ideas, etc.), a fin de que el aporte potencial de los demás se convierta en aporte realizado.
3. En el momento de la participación de los demás: escuchar activamente, verificar entendimientos e interpretar y comprender el aporte realizado por los demás, de manera que su aporte realizado se traduzca en aporte efectivo, o sea en verdadera influencia.

Estos tres objetivos son especialmente importantes respecto del jefe, en cuanto a la relación con sus subordinados, o del conductor de una reunión, en cuanto al tratamiento de los demás participantes de la reunión.

Nótese algo muy importante: los requisitos para que el sujeto aumente la influencia de los demás de por sí no atentan contra la posibilidad de que el sujeto incremente su propia influencia.

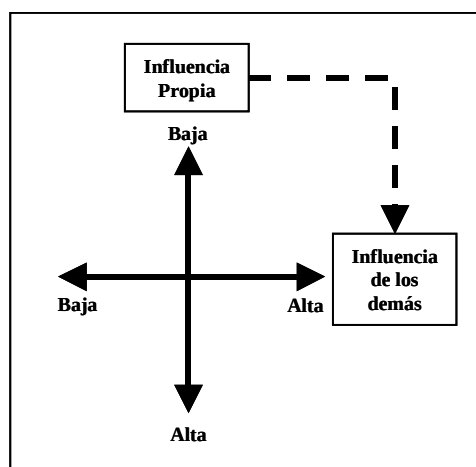
Sin embargo, muchas personas parten de la siguiente hipótesis: en un proceso de relación interpersonal existe una especie de magnitud predeterminada de influencia total a distribuir entre las partes. De esta manera, suponiendo que tal influencia total es igual a 100, si el sujeto concede 60 de influencia a los demás, él se queda forzosamente con 40. Esta hipótesis acerca de una magnitud fija de influencia es errónea. Las investigaciones demuestran que la magnitud total de influencia puede aumentar casi indefinidamente. Cuando el sujeto demuestra una disposición real a ser influido por los demás, a menudo crea una mayor disposición de los demás a dejarse influir por el sujeto.

Dicha hipótesis errónea ha llevado a muchos gerentes a emplear un estilo autoritario, en la idea de no perder su propia influencia. Por otra parte, partiendo de esa misma hipótesis, otros gerentes han adoptado un estilo "blando" o "condescendiente", en su afán de lograr la máxima colaboración de sus subordinados. En ambos casos se aplica un estilo inadecuado. No se trata de acaparar o ceder influencia, sino de crear las condiciones que permitan maximizar la influencia de todos, para producir los mejores resultados.

D. TIPOS DE COMPORTAMIENTO

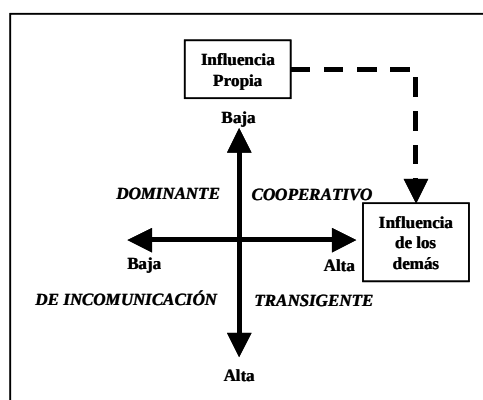
Las dos dimensiones de influencia referidas precedentemente, que atañen al comportamiento del sujeto en materia de participación, pueden representarse en el gráfico N° 2.

Modelo de participación: dimensiones



En base a dicha matriz podemos distinguir cuatro tipos básicos de comportamiento, dando lugar al modelo que se presenta en el gráfico N° 3.

Modelo de Participación. Tipos de comportamiento



A continuación examinaremos cada uno de los tipos de comportamiento que componen el modelo.

E. EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO

Con este tipo de comportamiento el sujeto pretende maximizar tanto su influencia como la de los demás. Su objetivo es buscar y encontrar la mejor solución entre todos los participantes. El sujeto no escatima su aporte personal ni trata de "imponer su voluntad", "salirse con la suya" o "ganar la discusión".

El comportamiento cooperativo comprende dos tipos de conducta: la asertiva y la receptiva. El análisis de estas conductas está muy bien hecho en el libro de Malcolm E. Shaw *El test de la gerencia* (Ediciones El Cronista Comercial, 1985). El autor señala que la conducta asertiva se centra en los recursos y objetivos del sujeto, sin menospreciar a los demás; consiste en dar información, expresar una necesidad o deseo y señalar consecuencias positivas o negativas.

La conducta receptiva se centra en los recursos y objetivos de los demás, sin que ello signifique que el sujeto se desmerezca; consiste en buscar información, mostrar entendimiento y modificar la conducta propia.

Shaw distingue la conducta asertiva de la agresiva, y la conducta receptiva de la no asertiva. La conducta agresiva se centra en los recursos y objetivos del sujeto, pero de una manera que menosprecia a los demás. Y la conducta no asertiva se centra en los objetivos y recursos de los demás, pero de una manera que desmerece al propio sujeto.

Shaw destaca que las conductas asertivas y receptivas son "lados opuestos de la misma medalla. Son modos abiertos, interactivos, de resolver problemas. Pueden integrarse. En contraste, la conducta agresiva y la no asertiva tienden a apartar a la gente de la interacción. La conducta agresiva demuestra una preocupación por ganar, por estar más arriba. La conducta no asertiva manifiesta una necesidad de ser querido, de armonizar, de evitar la interacción o la confrontación. Así, la conducta agresiva y la no asertiva no pueden integrarse, pueden presentarse en la misma persona o pueden derivar de fuentes semejantes: inseguridad, actitud defensiva o baja autoestima. Sin embargo, la conducta agresiva se expresa sin un adecuado interés por los otros, mientras que la conducta no asertiva se traduce en una falta de adecuado interés por sí mismo".

Si bien la conducta asertiva es distinta de la receptiva, el camino para maximizar cualquiera de las dos es dar un adecuado lugar a la otra. Si se pretende ser más y más asertivo, en algún punto es necesario ser receptivo, y viceversa, si se busca ser receptivo a ultranza, en algún momento habrá que ser asertivo.

F. EL COMPORTAMIENTO DOMINANTE

El sujeto adopta un comportamiento dominante cuando privilegia su propia influencia, a expensas de la de los demás. En mayor o menor grado, se dirige a "imponer su voluntad", "salirse con la suya" o "ganar la discusión". Se preocupa por mantener el control de la situación en cuanto al producto del proceso, aun a costa de sacrificar la mejor solución del problema. El comportamiento dominante puede llevarse a cabo de diversas maneras:

- Emplear directamente el poder que deviene de la autoridad o de otro factor ("quiero que la cosa se haga así porque soy el jefe").
- Utilizar argumentos que ejercen presión sobre los demás. Esto puede hacerse por medio de amenazas abiertas o veladas ("si no haces lo que yo quiero trataré de perjudicarte"); invocando factores improcedentes ("el jefe quiere que hagamos la cosa así"); apelando indebidamente a sentimientos u obligaciones de los demás ("si eres mi amigo, debes responder a mi pedido"); etc.
- Ocultar o manipular información, de manera de conducir el proceso hacia la finalidad premeditada por el sujeto.
- Desvalorizar a los demás ("tú no tienes la experiencia suficiente como para opinar sobre este tema") o sus aportes ("tienes razón, pero tienes poca y la poca que tienes no sirve para nada").
- No ser receptivo. Esto es, no dejar participar a los demás, no escuchar, no darle importancia a lo que se escucha, no tratar de comprender, etc. Aun más, en sentido estricto sería un comportamiento dominante el no motivar la participación de los demás o cualquier otro proceder que agrande la brecha entre el aporte potencial de los demás y su aporte efectivo.

Si el sujeto trata de convencer o persuadir a los demás, no necesariamente constituye un comportamiento dominante. Sin embargo, cuando el sujeto fuerza sus argumentos o utiliza amenazas sutiles para convencer o persuadir está, en sustancia, comportándose en forma dominante.

G. EL COMPORTAMIENTO TRANSIGENTE

El sujeto adopta un comportamiento transigente cuando privilegia la influencia de los demás a expensas de la propia influencia. Aquí el sujeto concede una brecha entre su aporte potencial y su aporte efectivo. Y lo hace aunque su falta de aporte pueda atentar contra la mejor solución del problema. Es común que el sujeto proceda de tal manera porque desea ganarse la aceptación, buena voluntad o aprecio de los demás, porque quiere evitar la confrontación o el conflicto; inclusive porque carece de convicción respecto de sus ideas y no quiere correr el riesgo de exponerlas. A menudo esto le sucede al subordinado frente a su jefe. Sin embargo, se puede dar también en el jefe cuando se relaciona con sus subordinados.

Dentro del comportamiento transigente cabe distinguir:

- Un grado menor de transigencia, que entraña el ejercicio de influencia, pero hasta un cierto punto. Por ejemplo, cuando el sujeto está en desacuerdo con una ponencia y expone puntos de vista, mas lo hace en forma limitada o no sigue la discusión a pesar de que podría hacerlo legítimamente, o cuando expone los pro y los contra de una alternativa, pero finalmente vacila o inclusive evita fijar su posición personal en cuanto a la elección de la alternativa preferible.
- Un grado mayor de transigencia, en donde el sujeto virtualmente no realiza aportes y, sin embargo, no se retira del proceso. Por ejemplo, cuando el sujeto está en desacuerdo con una decisión, pero no lo manifiesta, o bien manifiesta lacónicamente su desacuerdo sin exponer razones, y de todos modos no ofrece resistencia o inclusive colabora en la implementación ulterior de la decisión.

H. EL COMPORTAMIENTO DE INCOMUNICACIÓN

En este tipo de comportamiento el sujeto se retira del proceso; se desconecta de la solución del problema. No realiza aportes ni es permeable a los aportes de los demás. Esto cabe de dos maneras:

- La abstención. El sujeto explicita su posición de retirada ("en este asunto no quiero meterme", "aquí no tengo nada que hacer ni que decir", etc.) o bien la da a entender por medio del silencio y la inactividad.
- La pelea. El sujeto agrede directa o indirectamente a los demás. Esto suele parecer una actitud opuesta a la abstención. Sin embargo, sus implicancias son similares. El sujeto se entrega a un estallido emocional y escapa del problema.

III. APLICACIÓN DEL MODELO

A. CONCEPTOS GENERALES

En el capítulo precedente hemos caracterizado los cuatro tipos de comportamiento que componen el modelo de participación. Pero no hemos emitido juicios de valor sobre la conveniencia de emplear uno u otro tipo de comportamiento. Este tema es objeto de la presente sección.

A tal fin no hay que perder de vista lo siguiente: lo que importa finalmente no es la participación por la participación misma, sino el cumplimiento de los objetivos de la organización. Debemos valorar la participación de la gente en la medida en que favorezca dicho cumplimiento. En este sentido, es oportuno identificar cuáles son los atributos a tomar en cuenta para evaluar la calidad de un proceso de toma de decisiones, a saber:

1. La eficacia de la decisión. Vale decir que conduzca al logro de los objetivos que atañen al planteo del problema en cuestión.
2. La motivación y el compromiso de los participantes en cuanto a colaborar efectivamente con la implementación de la decisión.
3. La eficiencia del proceso. Mientras que la eficacia se refiere al producto del proceso, la eficiencia versa sobre la relación insumo-producto. Se persigue la eficacia, pero al menor costo posible. En este orden, un insumo crítico es el tiempo de los participantes.

4. El aprendizaje de los participantes a lo largo del proceso.
5. Los efectos trascendentes del proceso sobre la situación de los recursos humanos en materia de motivación, satisfacción, confianza, cooperación, etc.

Ahora examinemos en términos generales las ventajas y desventajas o limitaciones de la participación vis à vis dichos atributos (nótese la correlación entre la numeración de los atributos y la de los párrafos siguientes):

1. La participación de la gente entraña aumentar la cantidad de aportes. Y, en principio, cabe inferir que partiendo de una mayor cantidad de aportes se estará en mejores condiciones para tomar las decisiones más eficaces.

Además, la interacción entre los participantes permite la sinergia. Este es el fenómeno por el cual la influencia mutua genera nuevos aportes que los participantes no estaban en condiciones de ofrecer, de no mediar la interacción. Por ejemplo, dos personas pueden tener sendas ideas distintas para resolver un problema, pero la discusión entre ellas las lleva a concebir conjuntamente una tercera idea superior a las ideas originales de cada una. Esto se ha expresado metafóricamente diciendo que "el total es mayor que la suma de las partes" o que "dos más dos son cinco".

2. La participación activa de la gente en el proceso que lleva a una decisión tiende a desarrollar su motivación favorable y el compromiso de colaborar efectivamente en la implementación de la decisión. Esto es crítico cuando la decisión implica un cambio significativo en la situación de la gente, y es probable que ésta ofrezca resistencia al cambio.
3. Cuanto más participativo sea el proceso de RP/TD más tiende a consumir tiempo. Sin embargo, es posible que la falta de participación origine problemas ulteriores con respecto a los atributos indicados en 3) a 5), y que tales problemas ocasionen pérdidas de tiempo posteriores.
4. La participación de la gente es una forma de aprendizaje "en el terreno". La cuestión aquí es el costo de oportunidad, teniendo en cuenta el factor tiempo (atributo indicado en 2) y las alternativas de aprendizaje.
5. En principio, la participación de la gente permite un desarrollo de la motivación, la satisfacción, la confianza, la cooperación, etc. Y una mejora en estos factores a su vez favorece la participación. De manera que se produce un efecto sinérgico. No obstante, esto puede tener sus limitaciones y así como cabe el mencionado efecto sinérgico también puede llegar a darse lo contrario: un círculo vicioso en donde una participación inadecuada ocasiona desmotivación, insatisfacción, pérdida de confianza, conflicto, etc.

B. APLICACIÓN DE CADA TIPO DE COMPORTAMIENTO

Los conceptos generales que hemos esbozado en los párrafos precedentes nos pueden servir de base para evaluar la conveniencia de emplear uno u otro tipo de comportamiento del modelo de participación.

Hay situaciones en donde tanto el sujeto como los demás cuentan con la capacidad (conocimientos, experiencia, etc.) para brindar aportes significativos a la solución del problema. En estas situaciones es aconsejable un comportamiento cooperativo, a fin de aprovechar debidamente el aporte de todos. Este aporte es particularmente valioso cuando la solución del problema en cuestión requiere creatividad e innovación.

Empero, en base al mismo principio de aprovechar los aportes que valen la pena, caben otros tipos de comportamiento según las circunstancias:

- Si el sujeto está en condiciones de brindar un aporte significativo, pero los demás no (porque carecen de la capacidad pertinente), se justifica un comportamiento dominante.
- Por el contrario, si el sujeto no está en condiciones de brindar un aporte significativo, pero los demás sí, es preferible un comportamiento transigente.

Aquí podría llegar a sostenerse que dichos comportamientos (dominante o transigente) en sustancia no dejan de ser cooperativos. Si los demás o el sujeto no están en condiciones de brindar un aporte significativo, entonces no existe brecha entre el aporte potencial y el aporte efectivo, no hay restricción de influencia de ninguna de las partes. Ergo, el comportamiento puede calificarse como cooperativo. Esta es una cuestión muy sutil. En definitiva, la calificación del comportamiento depende de la visión que se tenga del aporte potencial que se restringe. Por ejemplo, un jefe puede creer que es cooperativo cuando se limita a dar una instrucción a un subordinado, pero éste puede pensar que el jefe es dominante, porque a su juicio no le dio el lugar pertinente para brindar sus opiniones. Esto tiene que ver con lo que diremos más adelante, en la sección sobre limitaciones del modelo, en el sentido de que cabe distinguir tres visiones: la del sujeto, la de los demás y la que puede llegar a tener un observador no metido en el proceso.

Si la motivación y el compromiso de los demás son importantes para asegurar la implementación de una decisión, tiende a hacerse más necesario un comportamiento cooperativo. Esto es particularmente válido cuando media resistencia al cambio.

Puede pensarse que, si el sujeto desea cambiar algo y presume resistencia al cambio por parte de los demás, se impone un comportamiento dominante, como la manera lógica de superar la resistencia; sobre todo si el sujeto considera que goza del poder suficiente (por ejemplo, cuando un jefe quiere imponer un cambio a sus subordinados). Sin embargo, tal estrategia tiene sus peligros. Los demás, al no participar debidamente en el proceso, mantienen o incluso aumentan su resistencia al cambio, lo cual constituye un impedimento serio para la implementación de la decisión. Entonces pueden ocurrir dos alternativas, ambas desagradables: o fracasa la implementación o se impone por la fuerza. La implementación forzada, si bien logra el objetivo puntual, es probable que perjudique la situación general de los recursos humanos en materia de motivación, satisfacción, cooperación, etc. Así, el sujeto puede "ganar una batalla pero perder la guerra".

En síntesis, cuando hay mucha resistencia al cambio es raro que tenga éxito un comportamiento dominante, sobre todo a largo plazo. En cambio, un comportamiento cooperativo suele constituir un buen vehículo para que los demás se interesen en el proyecto, desarrollen su comprensión, lo enriquezcan con sus aportes y finalmente se sientan motivados y comprometidos para asegurar una adecuada implementación.

Cuando la motivación de los demás no es un factor importante, puede que no sea necesario o conveniente un comportamiento cooperativo:

- Si el sujeto piensa tomar una decisión y es obvio que los demás estarán contentos con ella (y no es importante el aporte que los demás podrían brindar al proceso que lleva a la decisión), es ocioso que los demás participen en el proceso. Ergo, cabe emplear un comportamiento dominante.
- Si los demás están muy motivados en llevar adelante un proyecto propio, y el sujeto ve el proyecto con buenos ojos, puede ser oportuno que adopte un comportamiento transigente para no atentar contra el sentimiento de autorrealización que nutre dicha motivación. Más arriba dijimos que el proceso de un comportamiento cooperativo demanda mayor tiempo. En consecuencia, hay situaciones en donde las limitaciones de tiempo hacen que no sea conveniente, o ni siquiera viable, adoptar tal comportamiento:
- Si hay verdadera urgencia en tomar una decisión, porque se requiere una acción rápida, es probable que sea necesario un comportamiento dominante o transigente, según cuál sea el área de responsabilidad del sujeto.
- Un problema considerado individualmente puede merecer un comportamiento cooperativo.

Sin embargo la suma de los problemas que deben afrontar los miembros de una organización hace razonable que se limiten los comportamientos cooperativos a aquellos problemas que más lo merecen, porque de lo contrario la participación insumiría demasiado tiempo y la gente no podría dedicarse a sus respectivos menesteres. Vale decir que para ciertos problemas es más eficiente emplear un comportamiento dominante o transigente, según cuál sea el área de responsabilidad del sujeto respecto del problema, a fin de concentrar el comportamiento cooperativo en los problemas que lo justifican desde un punto de vista integral. Como concepto general, esto viene a ser como un principio de participación selectiva, en cuanto a los temas objeto de participación.

Un comportamiento cooperativo puede ser efectivo para provocar el aprendizaje de los demás. Sin embargo, puede ser más eficaz aun un comportamiento transigente si el mejor enfoque de aprendizaje es que los demás vayan descubriendo el conocimiento por sí solos, que vayan ganando su propia experiencia.

Si el aporte del sujeto corre el riesgo de aumentar el conflicto entre las partes, cabe emplear un comportamiento transigente, o inclusive de incomunicación (abstención):

- Si el otro está muy alterado o nervioso, es prudente utilizar un comportamiento transigente. El sujeto, sin debilitar su posición, permite que el otro se desahogue. La alteración del otro no da para más, no es el campo para un comportamiento cooperativo. Esto siempre y cuando el otro no "se pase de la raya" y sea menester otro tipo de comportamiento.
- Si, en cambio, es el sujeto quien está alterado o nervioso, tal vez lo mejor que puede hacer en las circunstancias es adoptar un comportamiento de abstención. En tal situación, el sujeto debe desconfiar del valor de sus propios aportes. Por ello, es peligroso un comportamiento cooperativo o siquiera transigente.

En ambos casos (el otro o el sujeto padecen de alteración nerviosa) el comportamiento aconsejado (transigente o de abstención, respectivamente) puede encararse con carácter transitorio. Más adelante, superada la crisis personal, bien puede tornarse a un comportamiento cooperativo. Si el aporte de los demás ofrece serios peligros de aumentar el conflicto, cabe la duda acerca del beneficio de un comportamiento cooperativo, aunque otros factores (posibilidad de aportes, etc.) induzcan a tal comportamiento. La cuestión es si la participación habrá de constituir una confrontación positiva que mejore la situación, o si, por el contrario, la agravará. Aquí un factor clave es el nivel de confianza. Generalmente, un alto nivel de conflicto va acompañado de un bajo nivel de confianza entre las partes en cuestión. Si la confianza es baja, la participación tenderá a ser engañosa o aceleradora del conflicto. Ante esta posibilidad, un comportamiento dominante puede representar el mal menor. Este comportamiento suele ser necesario cuando el conflicto ha sido originado por una conducción anterior débil (transigencia indebida) que alimentó las luchas intestinas (por ejemplo, por el poder o por los recursos), y ahora es preciso lanzar señales claras acerca de los límites de cada uno en el conflicto.

Hay situaciones de tipo personal en donde es válido que el sujeto restrinja total o parcialmente su participación en el proceso:

- Si el otro plantea un problema personal en el seno del trabajo, puede ser prudente que el sujeto adopte un comportamiento transigente, para no verse demasiado involucrado en el problema. Esto no significa un desinterés por parte del sujeto, sino poner ciertos límites a su influencia.
- Un comportamiento de abstención puede ser lo indicado cuando el sujeto tiene un impedimento religioso, ético o legal para participar en el problema en cuestión.

EL NUEVO LIDERAZGO, DE VICTOR H. VROOM Y ARTHUR G. JAGO (Editorial Díaz de Santos SA, 1990)

El tema central de esta obra es la "participación en la toma de decisiones y estilos de liderazgo". En el capítulo 3 de la misma los autores adoptan una postura analítica, distinguiendo los diversos modos de participación, los diferentes resultados que sirven para medir su eficacia y las distintas situaciones que influyen sobre las probabilidades de cada resultado. Para evaluar dichos resultados se diferencian primeramente dos tipos de participación: (a) real y (b) percibida por los demás. Esta distinción es fundamental, puesto que la primera será la que tenga un verdadero efecto sobre la calidad de las decisiones, mientras que la segunda tendrá efectos sobre la motivación de las personas.

Como aporte relevante de la obra podemos encontrar el análisis de los elementos a tener en cuenta que hacen a la participación e influyen sobre la calidad de las decisiones. Dichos elementos son:

1. Objetivos que persiguen los participantes
2. Conocimiento que poseen los participantes
3. Tamaño del grupo
4. Desacuerdos entre participantes
5. Naturaleza del problema

1. Objetivos que persiguen los participantes

En general, la participación tiende a dirigirse a algún objetivo. Las personas tratan de influir en las decisiones de forma que éstas se acomoden a sus propios objetivos. Existen dos situaciones en las que la tendencia a anteponer los objetivos personales a los de la propia empresa plantea un problema para la adopción de sistemas participativos. La primera es aquella en la que se produce un conflicto entre distintos niveles ("corte horizontal"). Por ejemplo, una empresa absorbe a otra y el management de ésta es reemplazado por ejecutivos de aquélla, lo cual produce una escisión entre el nuevo management y el resto del personal de la empresa absorbida. La segunda situación implica un conflicto entre sectores a un mismo nivel ("corte vertical"). Por ejemplo: la competencia entre diferentes ramas o líneas de productos o entre equipos de investigación para conseguir recursos que son escasos. El riesgo que aquí se corre es el de que, al no existir un objetivo común, la participación en la elaboración de una solución de grupos con intereses divergentes haga que ésta no sea productiva.

El ingrediente común en ambos casos es la falta de congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los miembros concretos de la misma. Caben pocas dudas respecto de que, cuando se producen tales conflictos, existe una limitación en el alcance de la participación en la toma de decisiones.

Pero no todas las decisiones empresariales implican tales conflictos de intereses entre los posibles participantes. Muchas decisiones incluyen lo que se denomina *interés superior o interés mutuo*. Los diversos participantes se enfrentan a una situación con una alternativa que puede calificarse de "ganar-ganar", en lugar de con otra en la que la alternativa fuera "ganar-perder". Cuando ejecutivos y trabajadores (o departamentos diferentes) comparten objetivos comunes, las luchas dejan paso a la solución de los problemas. La sinergia está siempre presente en estas situaciones.

2. Conocimiento que poseen los participantes

Las decisiones adoptadas por miembros de la organización no sólo reflejan los objetivos que dichos miembros persiguen, sino también sus conocimientos y la información de que disponen. La calidad de tales decisiones está influida por la cantidad de información que tales miembros poseen y que les permite elaborar y evaluar otras opciones. Muchas decisiones de mala calidad son bien intencionadas, pero adolecen de falta de información crítica por parte de quienes tomaron la decisión.

La sinergia se producirá con mayor probabilidad cuando todos y cada uno de los posibles participantes posean una parte de la información necesaria para resolver el problema planteado. Además hay que tener en cuenta que tener la información es una cosa y saber quién la posee es otra bien distinta. Un sistema participativo de toma de decisiones puede fracasar si deposita su confianza en aquellos participantes que no la merecen.

3. Tamaño del grupo

Cuanto mayor es el tamaño del grupo tanto mayor es la información que posee, pero también aumentan ciertos costos, por ejemplo: problemas para coordinar los esfuerzos de sus miembros. Además, en grupos grandes, al revés de lo que ocurre en grupos pequeños, es más probable que sus miembros retengan información para sí, información que es probable que se pierda o que se pase por alto aunque llegue a comunicarse. En general, el problema de valorar las aportaciones individuales de acuerdo con su mérito es mucho más difícil.

En definitiva, los grupos menores sufrirán con mayor probabilidad los problemas de no disponer de los recursos informativos necesarios, y los mayores tendrán que enfrentarse a problemas de coordinación.

4. Desacuerdos entre participantes

Se debe ser consciente de que la diferencia de opinión, la confrontación, la presencia de diferentes puntos de vista, etc., pueden ayudar a hallar la verdad, pero no se puede negar que pueden contribuir a crear tensiones, irritación y polarización.

Resulta interesante tener presente la advertencia dada por Peter Drucker: "Las decisiones del tipo de las que tiene que tomar un ejecutivo no deben adoptarse por unanimidad. Sólo están bien hechas si se basan en el choque entre puntos de vista antagónicos, en el conflicto entre diferentes perspectivas, en el pronunciamiento favorable a una de dos opiniones diversas. La primera regla que hay que observar en la toma de decisiones es la de que no se debe tomar decisión si no existe desacuerdo".

Al respecto, Peter Drucker comenta que en una reunión de uno de los comités más importantes de General Motors, Alfred P. Sloan Jr. (autor de muchas de las estructuras organizativas y creador de gran parte de la política de dicha empresa) dijo: "Caballeros, entiendo que todos estamos de acuerdo sobre la decisión que ha de tomarse en esta reunión". Todos los asistentes asintieron. "En ese caso", continuó el Sr. Sloan, "propongo aplazar las discusiones sobre este asunto hasta nuestra próxima reunión con objeto de que nos dé tiempo de trabajar en nuestro desacuerdo y, quizás, a profundizar en lo que significa esta decisión".

5. Naturaleza del problema

Es importante tener en cuenta que no siempre la participación de varias personas para resolver cualquier tipo de problema es lo más efectivo.

Componer una sinfonía, escribir una novela o pintar una obra maestra son actividades que los grupos realizan tan mal como la tarea, mucho más sencilla, de redactar un informe. Son capaces de decidir cuándo se debe redactar un informe, los temas en los que debe centrarse y a quién debe dirigirse. No obstante, el trabajo de ensartar complicadas secuencias de palabras, párrafos y secciones es más propio del proceso cognitivo individual.

C. RESUMEN DE LA APLICACIÓN DEL MODELO

A continuación resumimos lo dicho en la sección anterior. En general es aconsejable:

1. Un comportamiento cooperativo cuando:

- es valioso tanto el aporte del sujeto como el de los demás; esto es particularmente importante cuando el problema en cuestión requiere creatividad e innovación;
- son importantes la motivación y el compromiso de todos para asegurar una adecuada implementación, sobre todo cuando hay resistencia al cambio.

2. Un comportamiento dominante cuando:

- el sujeto está en condiciones de brindar un aporte significativo, pero los demás no; el sujeto piensa tomar una decisión y es obvio que los demás estarán contentos con ella (la motivación no es una variable importante);
- es urgente tomar la decisión y no hay tiempo para un comportamiento cooperativo;
- el principio de participación selectiva lo justifica, teniendo en cuenta el área de responsabilidad del sujeto;
- es necesario poner límites al comportamiento de los demás en una situación de conflicto.

3. Un comportamiento transigente cuando:

- el sujeto no está en condiciones de brindar un aporte significativo, pero los demás sí;
- los demás están muy motivados por llevar adelante un proyecto propio, y un comportamiento cooperativo del sujeto atentaría contra el sentimiento de autorrealización que nutre dicha motivación;
- el principio de participación selectiva lo justifica, teniendo en cuenta el área de responsabilidad del sujeto;

- se pretende que los demás aprendan descubriendo el conocimiento por sí solos, ganando su propia experiencia;
- el otro está muy alterado o nervioso;
- el otro plantea un problema personal.

4. Un comportamiento de abstención cuando:

- el sujeto está muy alterado o nervioso;
- el sujeto tiene un impedimento religioso, ético o legal para participar en el problema en cuestión.

IV. COMENTARIOS FINALES

A. LIMITACIONES DEL MODELO

Llegados a este punto, debemos reconocer algunas limitaciones del modelo. Las limitaciones son de dos clases: la primera se refiere a la clasificación de los tipos de comportamiento y la segunda a la aplicación de los mismos.

La primera clase de limitaciones tiende a ponerse de manifiesto cuando se pretende identificar un comportamiento determinado, ya sea observado en la realidad o concebido hipotéticamente, con uno de los cuadrantes teóricos del modelo. Esto es así por lo siguiente:

1. Cualquier descripción o percepción de comportamiento representa un "corte" de la realidad, un segmento de un proceso más largo. Dado un segmento, éste puede merecer una clasificación (cooperativo, dominante, transigente o de incomunicación). Pero, si se agregan otros segmentos de comportamiento, el conjunto puede justificar una, clasificación distinta. Por ejemplo, la expresión de una opinión tomada aisladamente es encuadrable en un comportamiento cooperativo, mas su tímida defensa ulterior amerita calificar el comportamiento total como transigente.
2. Es casi imposible que la descripción o percepción de un segmento de comportamiento comprenda toda la información pertinente. Y la información faltante podría hacer cambiar la identificación del comportamiento con un cuadrante del modelo. Por ejemplo, una determinada expresión verbal es definible como transigente, pero la expresión facial del sujeto torna dominante al comportamiento.

En todo comportamiento cabe distinguir tres visiones distintas:

- la del sujeto,
- la de los demás participantes,
- y la que puede llegar a tener un observador no metido en el proceso.

Las respectivas visiones están condicionadas por intenciones, ansiedades, prejuicios, etc. Por ejemplo, una determinada manifestación del sujeto para éste puede constituir un mero suministro de información objetiva, sin intento alguno de restringir la influencia de los demás (comportamiento cooperativo). Y, sin embargo, ese mismo comportamiento puede ser percibido como amenazante por los demás (comportamiento dominante). O lo que el sujeto expresa como un pedido la otra persona lo toma como una orden (esto puede ser habitual entre el jefe y el subordinado, especialmente en ámbitos como el militar o equivalentes).

En cuanto a la aplicación de los tipos de comportamiento, hemos presentado un esquema de pautas acerca de cuándo convendría uno u otro tipo de comportamiento. El esquema, naturalmente, representa una sobresimplificación de la problemática que ofrece la vida real. Las pautas sólo constituyen una guía tentativa, de carácter general. En la práctica, habrá que agudizar el análisis y el ingenio para elegir el mejor camino correspondiente a cada caso.

A pesar de sus limitaciones, el modelo representa una buena base conceptual para el análisis y la evaluación del comportamiento en relación con la participación.

B. ALCANCE DEL MODELO

Es importante destacar que el modelo de participación esbozado en las secciones anteriores ofrece dos características fundamentales:

1. Es un modelo de tipos de comportamiento. Prima facie no es un modelo de estilos de liderazgo. Un mismo sujeto puede tener comportamientos de distinto tipo (cooperativo, dominante, transigente o de incomunicación) según las circunstancias. Sin embargo, los individuos tienen tendencia a comportarse siguiendo patrones personales de conducta, más allá de las circunstancias. Y, si definimos los estilos en función del tipo de comportamiento predominante, debemos reconocer que el modelo también puede servir de base para caracterizar estilos.
2. En primera instancia, es un modelo descriptivo de tipos de comportamiento, en donde las respectivas descripciones per se no constituyen un juicio de valor. La idea es hacer primero una clasificación de los comportamientos, dejando su evaluación para una segunda instancia. En el capítulo precedente encaramos la evaluación. Entonces señalamos que un tipo de comportamiento puede que sea preferible bajo ciertas condiciones, en tanto que otro habrá de ser más aconsejable en condiciones distintas. Esto, en cierta medida, implica un enfoque situacional. No obstante, el análisis de los factores que justifican uno u otro tipo de comportamiento lleva a observar lo siguiente: la mayoría de las situaciones complejas ameritan un comportamiento cooperativo. Esto significa la preferencia por un estilo de liderazgo en donde predominen los comportamientos de tipo cooperativo.

En síntesis, el modelo en su planteo inicial versa sobre tipos de comportamiento y es descriptivo. Pero su desarrollo y su implicancia, si bien admiten un cierto enfoque situacional, configuran una "filosofía" favorable a la participación, que propugna un estilo de liderazgo esencialmente participativo.

No obstante, y sin perjuicio de la validez del modelo, para completar un cuadro general acerca de la participación es oportuno que hagamos las observaciones siguientes.

C. OBSERVACIONES FINALES SOBRE REQUISITOS PARA UNA BUENA PARTICIPACIÓN

A continuación haremos algunas observaciones generales acerca de la participación, destacando aquellos requisitos que consideramos más importantes para que ella sea verdaderamente efectiva. Si los requisitos que proponemos no se dan, la participación es peligrosa; es posible que "el remedio sea peor que la enfermedad". Con esto no pretendemos desmerecer los beneficios de la participación, en absoluto. Muy por el contrario, pensamos que la mejor manera de valorizar la participación es encararla en serio, lo cual implica tomar bien en cuenta dichos requisitos. Aquí no hay lugar para la ingenuidad.

En nuestras observaciones prestaremos atención a los respectivos roles del jefe y de sus subordinados. Sin embargo, muchos de los conceptos son aplicables a relaciones en donde no juegan estos roles. Además, lo que se diga especialmente respecto del jefe o de los subordinados es extrapolable respectivamente al líder o a los demás participantes de una reunión, aunque el líder no sea el jefe de los demás participantes.

Conforme ya señalamos más arriba, el proceso participativo de toma de decisiones es un fuerte consumidor de tiempo. Por lo tanto, es clave que el jefe distinga los problemas que justifican un enfoque participativo de los que no lo justifican (principio de selección de la participación). Y que los subordinados reconozcan tal distinción y tengan confianza en el jefe, no pretendiendo que él los haga participar en todo.

Una manera efectiva de implementar dicho principio de selección puede ser la siguiente: el jefe y los subordinados discuten abiertamente la cuestión, tratando de llegar a un acuerdo acerca de los temas en donde la participación es prioritaria. Algo así como "participar acerca de la participación". En esta discusión es conveniente tener bien en claro los atributos indicados en 1. a 5. de la sección titulada

"Aplicación de los modelos de comportamiento" (eficacia, compromiso, eficiencia, aprendizaje y efectos trascendentes). Y para cada uno de estos atributos profundizar, atendiendo a la situación particular del grupo, las ventajas y desventajas o limitaciones de la participación, en línea con los puntos 1. a 5. de dicha sección. El producto de la discusión, además de cumplir con el objetivo buscado (selección eficiente), suele tener dos ventajas interesantes: "ayuda" al jefe a no apartarse de lo debido y "ayuda" a los subordinados a no quejarse de presuntas carencias de participación. Ambas "ayudas" suelen ser útiles, dadas las tendencias "naturales" de muchos jefes y subordinados, respectivamente.

Las limitaciones de tiempo requieren que el jefe se preocupe no sólo acerca de en qué participar, sino también de cómo participar. En este sentido es aconsejable que el jefe, dado un problema, proyecte anticipadamente las etapas y aspectos del proceso de RP/TD, a fin de concentrar la participación en aquellas etapas y aspectos en donde ella es bien eficiente. Esto tiende a significar una mayor estructuración del proceso. Podría pensarse que la estructuración atenta contra la libertad que demanda un proceso participativo genuino. Sin embargo, una estructuración adecuada, en cantidad y calidad, al hacer más eficiente el proceso, libera tiempo. Y esto permite un mayor "peso específico" de la participación o una expansión de su alcance cubriendo otros problemas que la están esperando. Por otra parte, la estructuración facilita la clarificación de las reglas de juego entre jefe y subordinados. El jefe puede explicitar mejor el grado de participación que espera de sus subordinados, en línea con el modelo de Tannenbaum y Schmidt referido más arriba. Aún más, el jefe puede discutir con sus subordinados dicho grado, tratando de llegar a un consenso al respecto. La experiencia parece indicar que los subordinados pueden llegar a sentirse más insatisfechos por una participación ambigua que por una participación claramente acotada. El subordinado generalmente asocia la participación ambigua con la idea de que el jefe emplea procedimientos manipulativos, lo cual es causa de insatisfacción y desmotivación.

La verdadera participación implica que los subordinados se sientan libres para formular críticas. Entonces, el jefe debe ser receptivo y no sentirse agredido. Si el jefe reacciona indebidamente, es difícil que los subordinados mantengan una actitud participativa. En consecuencia, el proceso general da marcha atrás. Por su parte, los subordinados deben ejercer cierto autocontrol positivo, ser constructivos, no descargar "cualquier cosa". Lo antedicho merece especial consideración cuando se intenta un incremento significativo en el grado de participación. Es probable que los subordinados no estén suficientemente "maduros" como para participar constructivamente. Y es probable también que el jefe no esté bien preparado para recibir críticas, aunque sean constructivas. Esto tiene que ver con el proceso de aprendizaje que comentamos más adelante.

La participación propiamente dicha demanda sinceridad; la sinceridad requiere confianza, y la confianza no puede desarrollarse en un ámbito de elevado nivel de conflicto. Por lo tanto, es misión fundamental del jefe inspirar confianza y manejar adecuadamente el conflicto (canalizarlo positivamente, reducirlo si es necesario, etc.). Asimismo, es obligación de los subordinados contribuir en este sentido. Pero el jefe no debe ser demasiado pretencioso con relación a la apertura de sus subordinados.

Debe admitir que el subordinado está en peores condiciones que él para ser abierto, porque tiene menor control sobre ciertas variables críticas que lo pueden afectar personalmente (referidas principalmente al sistema de premios y castigos). Por eso es tan importante que el jefe inspire confianza. Por otra parte, cuando el conflicto es elevado, conforme ya dijimos anteriormente, puede ser preferible que el jefe adopte un comportamiento dominante. Esto para fijar límites a sus subordinados a fin de controlar el conflicto. No se trata de renunciar a la participación, sino, por el contrario, de crear las condiciones donde ella pueda practicarse efectivamente. El desarrollo de la participación entraña un difícil proceso de aprendizaje grupal e individual. Este proceso requiere por parte de todos, jefes y subordinados, bastante paciencia y hasta cierta condescendencia mutua con las imperfecciones que son inherentes a todo aprendizaje. La participación a fondo requiere del jefe una convicción firme y genuina de sus bondades, acompañada de aquellas características personales que permitan llevarla efectivamente a la práctica. Los intentos inseguros, aunque sean de buena fe, suelen ir acompañados de marchas y contramarchas. La incoherencia en este sentido puede llegar a ser más perjudicial que una línea menos participativa pero más coherente. En este orden de cosas, es muy importante que el jefe sea consciente de su estilo de liderazgo y no se embarque ingenuamente en procesos participativos que

luego no estaría en condiciones personales de continuar o de "bancar". Cabe destacar que, en general, la visión de los jefes respecto de su estilo participativo suele ser más favorable que la percepción que de él tienen sus subordinados.

Aun más, el jefe debe examinar no sólo su propio estilo, sino también el de su superior ("el jefe del jefe"). Por ejemplo, si el superior es muy autoritario tenderá a restarle espacio al jefe para que éste ejerza un estilo participativo. Con esto no queremos decir que el jefe renuncie a tal estilo, pero sí que no pase por alto las limitaciones que puede llegar a imponer el estilo del superior.

V. RESUMEN

En este cuaderno hemos intentado un examen del rol que le cabe a la participación en el proceso de RP/TD.

Hemos presentado un modelo de participación que distingue cuatro tipos de comportamiento:

1. El cooperativo, donde el sujeto pretende maximizar tanto su influencia como la de los demás.
2. El dominante, donde el sujeto privilegia su propia influencia a expensas de la de los demás.
3. El transigente, donde el sujeto privilegia la influencia de los demás a expensas de la propia.
4. El de incomunicación, donde el sujeto se desconecta del proceso. Este comportamiento incluye la abstención y la pelea.

Hemos examinado la aplicación de los tipos de comportamiento según las circunstancias. Para ello identificamos los atributos a tomar en cuenta para evaluar la calidad de un proceso de RP/TD, a saber: eficacia, compromiso, eficiencia, aprendizaje y efectos trascendentes sobre la situación de los recursos humanos. Luego nos planteamos las ventajas y desventajas o limitaciones de la participación vis à vis los atributos identificados. Esto nos sirvió de base conceptual para establecer ciertas pautas acerca de cuándo conviene aplicar uno u otro tipo de comportamiento. Las pautas entrañan un enfoque situacional:

1. En general, es aconsejable un comportamiento cooperativo cuando:
 - es valioso tanto el aporte del sujeto como el de los demás;
 - son importantes la motivación y el compromiso de todos para asegurar una adecuada implementación, sobre todo cuando hay resistencia al cambio.
2. Sin embargo, cabe emplear un comportamiento dominante, transigente o de abstención si se dan otras condiciones, o inclusive cuando se dan las circunstancias indicadas en 1. pero juegan otros factores a tener en cuenta, como es el caso del factor tiempo.

El modelo de participación presentado, en su planteo inicial, versa sobre tipos de comportamiento y es descriptivo. Pero su desarrollo y su implicancia, si bien admiten el enfoque situacional, configuran una "filosofía" favorable a la participación, que propugna un estilo de liderazgo esencialmente participativo.

Finalmente, hemos apuntado algunas observaciones generales acerca de la participación, destacando aquellos requisitos que consideramos más importantes para que ella sea verdaderamente efectiva: selección de la participación, estructuración de la participación, clarificación de las reglas de juego, actitud abierta (sobre todo de parte del jefe), bajo nivel de conflicto y alto nivel de confianza, paciencia por parte de todos, convicción firme y genuina acerca de las bondades de la participación y características personales de jefes y superiores que tengan un mínimo de coherencia con un enfoque participativo.

Consultoría de procesos
Su papel en el desarrollo organizacional
de Edgar H. Schein (Addison-Wesley Iberoamericana, 1990)

En el capítulo 5 de la obra citada, el autor trata las formas en que un equipo de trabajo se comporta y llega a una conclusión durante el proceso de RP / TD.

Se desarrollan diferentes métodos para tomar decisiones sin juzgar cuál es el mejor; cada uno tiene su uso en el momento oportuno y tiene particulares consecuencias para futuras operaciones del equipo. Los mismos son:

1. Decisión por falta de respuesta ("desplome")

Es, tal vez, el más común y, al mismo tiempo, el más inadvertido. Sucede cuando una persona del equipo hace una propuesta o sugiere una idea y, antes de analizarla, otro miembro del equipo presenta otra; así sucesivamente hasta que el equipo elige alguna y comienza a analizarla. En este punto se han tomado varias decisiones de no apoyar las ideas anteriores, permitiendo que las mismas se "desplomen".

El inconveniente de esta forma de tomar decisiones es la frustración y desmotivación que puede generarse en aquellos que vieron "desplomarse" sus ideas.

2. Decisión por autoridad formal o por autorización a sí mismo

En este caso los miembros del grupo pueden discutir libremente y generar ideas, pero es la persona con autoridad quien, en definitiva, tomará la decisión. El inconveniente que puede ocasionar es la no adhesión a la decisión adoptada por parte de los miembros del grupo y, en consecuencia, posibles problemas de implementación.

3. Decisión por minorías

Sucede, a veces, que unas pocas personas emplean tácticas que producen acción y, por tanto, deben ser consideradas decisiones, pero éstas se toman sin el consentimiento de la mayoría. Por ejemplo: cuando una persona individual dirige una decisión, particularmente si se encuentra representando un papel de presidencia o dirección, y no le da a la oposición la oportunidad de manifestarse.

4. Decisión por mayoría: votación y/o sondeo

Es uno de los más conocidos, y consiste en que el grupo lleve adelante la decisión adoptada implícita o explícitamente por la mayoría.

Aparentemente, este método resulta razonable, pero es sorprendente ver con qué frecuencia las decisiones tomadas mediante el mismo no se ponen en práctica de un modo correcto, aun por parte del grupo que las tomó. Sucede que existen dos tipos de barreras psicológicas: (1) el miembro de la minoría a menudo considera que el período de discusión fue insuficiente para que él pudiera expresar su punto de vista; por tanto, se siente incomprendido y, en ocasiones, resentido; (2) el miembro de la minoría con frecuencia considera que la votación crea dos bandos dentro del grupo; que estos bandos ahora se encuentran en una competencia para ganar o perder, y que su bando perdió la primera batalla pero que sólo es tiempo lo que necesita para reagruparse, obtener algún apoyo y ganar la siguiente votación. Es decir, la votación genera coaliciones y la preocupación de la coalición perdedora no consiste en saber la forma en que se pondrá en práctica lo que la mayoría desea, sino en cómo ganar la siguiente batalla.

5. Decisión por consenso

Es uno de los métodos más eficaces, pero que también requiere mucho tiempo para que el grupo tome decisiones.

Consenso no es lo mismo que unanimidad. Se trata de una situación donde las comunicaciones han sido suficientemente abiertas y el ambiente del grupo ha tenido el apoyo idóneo para que todos sus miembros sientan que han tenido la oportunidad justa de ejercer influencia sobre la decisión.

Si existió una alternativa clara a la cual se suscribió la mayoría de los miembros, y si las personas que se opusieron a esta alternativa tuvieron la oportunidad de ejercer influencia sobre la decisión, entonces existió consenso. De un modo operativo, el consenso sería definido por el hecho de que aquellos miembros que no tomaron la alternativa de la mayoría la entendieron sin embargo con claridad, y están dispuestos a apoyarla.

6. Decisión por consentimiento unánime

Es el más ideal pero menos accesible, puesto que se debe lograr que todos estén de acuerdo en verdad con el curso de acción que se tomará. Para ciertos tipos de decisiones clave, tal vez sea necesario buscar unanimidad, pero, para la mayoría de las más importantes, el consenso es suficiente si se trata de un verdadero consenso.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

LAZZATI, SANTIAGO

Claves de la decisión en la empresa -Coedición CDN de España y MACCHI, 1991

SCHEIN, EDGAR H.

Process Consultation Volume I, Its role in organization development - ADDISON - WESLEY PUBLISHING COMPANY, 1988

Consultoría de procesos -ADDISON - WESLEY IBEROAMERICANA, 1990

SENGE, PETER

The Fifth Discipline -DOUBLEDAY, 1990

La quinta disciplina -GRANICA, 1992

SHAW, MALCOLM E.

Assertive-Responsive Management -ADDISON - WESLEY PUBLISHING COMPANY,1979

El test de la gerencia -EL CRONISTA COMERCIAL, 1985

VROOM, VICTOR H., Y JAGO, ARTHUR G.

The New Leadership -PRECTICE HALL, 1988

El nuevo liderazgo DIAZ DE SANTOS SA, 1990

IMAGINIZACIÓN

Mauricio Lefcovich

1. Introducción

Albert Einstein dijo *“La imaginación es más importante que el conocimiento”, y luego agrego “formular preguntas y posibilidades nuevas, ver problemas antiguos desde un ángulo nuevo, requiere imaginación creativa y es lo que identifica el verdadero avance en la ciencia”.*

Sin lugar a dudas que tales afirmaciones muestran claramente la importancia de utilizar el lado derecho del cerebro, o sea esta parte del órgano del pensamiento centrado en la creatividad, el pensamiento no lineal, la intuición y la imaginación. Tal es así que pensadores de la talla de Tom Peters catalogan a la imaginación como la fuente de valor en la economía.

El término imaginización fue creado por el consultor canadiense Gareth Morgan a finales de los años noventa. En su faz investigativa estudió el papel de la imaginización en la conducción del cambio. Cabe decir que Morgan prestó servicios de consultoría a empresas de la magnitud de Continental AG, General Electric, Hewlett Packard, Northern Telecom., Shell y Volkswagen entre otras, empresas en las cuales realizó las investigaciones antes apuntadas.

La imaginación es la que permitió al hombre dar los grandes saltos a través de la historia, y talvez entre los mas grandes saltos productos de su imaginación tenemos la conquista del espacio, el control del átomo y un mundo totalmente interconectado. Estos grandes saltos modificaron la manera de pensar del hombre acerca del cosmos y de su existencia en él. A mediados del siglo XX pocos imaginaban que el hombre pisaría la Luna antes de fin de siglo, que el hombre llegaría a Marte y otros planetas del sistema solar y menos aún que saldría del sistema solar en busca de nuevas vidas. Tampoco se hubiese imaginado lo que hoy está generando mundialmente Internet. Todo ello ha abierto nuevas perspectivas en el conocimiento humano, en un mayor avance científico, en un mayor grado de comunicaciones e interrelaciones humanas, y en nuevas formas de producir y comercializar bienes y servicios. Hoy son factibles actividades y sucesos hasta hace no mucho impensadas como estudiar un Master por Internet o conocer a su pareja que habita en el otro lado del mundo. Usted puede ofrecer su trabajo y prestar dichos servicios vía Internet en cualquier lugar del planeta. Así para un arquitecto su mercado ya no es sólo la ciudad en que habita, sino el planeta entero.

Internet representa para las organizaciones, profesionales y hombres de negocios algo así como un nuevo tipo de instrumento o material para un pintor o escultor, ya lo tiene, ahora sólo le queda descubrir nuevas formas de crear o utilizar las mismas.

Pero no sólo la teleinformática, los viajes al espacio y la energía atómica han cambiado las perspectivas del hombre y de las organizaciones. Grandes e importantes cambios políticos han tenido lugar, tales como la caída del Muro de Berlín, la desaparición del bloque socialista, la disgregación de la Unión Soviética, la unión de las dos Alemanias, la disgregación de la antigua Yugoslavia, la división en dos repúblicas por parte de Checoslovaquia, los profundos cambios en la China Comunista, la aparición de la Unión Europea y de su continua expansión, el surgimiento de importantes bloques comerciales en América tales como el Nafta y el Mercosur, entre muchos otros. No menor importancia ha tenido las grandes modificaciones climáticas producto fundamentalmente del Agujero de Ozono, la continua pérdida de bosques tropicales y la desertificación de importantes espacios de Asia, Africa y América. También debemos mencionar los grandes movimientos migratorios de los países subdesarrollados a los países centrales. Y en el plano tecnológico los importantes desarrollos y descubrimientos en materia genética (ADN), e ingeniería en materiales.

Como vemos los cambios son muchos, profundos y acelerados. Para los directivos de las organizaciones y los consultores y profesionales, ello implica nuevos y apasionantes retos, pues para la mayoría de los problemas no existe formación académica. Se aprende a resolverlos resolviéndolos. Y en cuanto a ello, siempre y hoy mas que nunca debe resaltarse el enorme papel que desempeña la creatividad en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.

La creatividad es un aspecto de los procesos de toma de decisiones que no siempre es valorado en su justa medida y sin embargo, es crucial para un desarrollo óptimo. Imaginación y creatividad

desempeñan papeles clave en el juicio y la elección. Por ejemplo, el juicio predictivo requiere la habilidad de imaginar posibles resultados, o por lo menos, valorar la relativa verosimilitud de distintas consecuencias. De forma similar, en muchas situaciones de elección no tenemos las alternativas, por tanto, deben ser creadas. Es más, en el hecho de elegir, la habilidad para imaginar el grado de atracción de las distintas alternativas es crucial. Incluso, se puede decir que una persona que no tiene ninguna creatividad ni imaginación es incapaz de expresar un juicio o una elección libre.

Así pues, de qué nos sirve aprender un método relativamente sofisticado, derivado de la investigación operativa, para discernir entre alternativas, si no incluimos la alternativa “buena”? Además, hemos de considerar las consecuencias. Supongamos que hemos hecho un esfuerzo y disponemos de un grupo de alternativas suficientes. Para poder valorar los distintos cursos de acción necesitamos “prever” (imaginar) las posibles consecuencias de elegir cada uno de ellos. No incluir en el estudio una posible consecuencia crucial podrá sesgar por completo la decisión.

Dentro del entorno de la imaginación de consecuencias hay un aspecto clave en determinado tipo de decisiones: la construcción de escenarios. Hay dos tipos de elaboraciones respecto a los escenarios: una consiste en construir un escenario a partir de los datos disponibles y la otra en derivar aspectos inherentes a un escenario para evaluarlo a través de ellos.

El primer caso es la situación de un abogado que, con los datos de su ministerio, trata de construir un escenario de inocente para su cliente. Este escenario ha de ser “verosímil” para el juez o para los miembros del jurado que tendrán que decidir entre su escenario y el construido por el ministerio fiscal. La labor de un médico que trata de integrar un conjunto de síntomas en un síndrome o en otro es también un ejemplo del primer caso.

Una situación de desdoblamiento de las consecuencias de un escenario, segundo caso, puede ser la valoración del establecimiento de una central nuclear por un gobierno civil. Además de los beneficios económicos ofrecidos, se tendrán que incluir en alguna fase del estudio las consecuencias de un accidente nuclear. El escenario será: “se ha producido el accidente nuclear”. ¿Cuáles son las consecuencias que se derivan? Información, transporte, salud por grupos de población, vivienda, a corto, mediano y largo plazo, agricultura y ganadería, etc. Para poder valorar adecuadamente la situación imaginaria hay que incluir todas las características del escenario.

En definitiva, no puede haber una mejora de los procesos de decisión sin un adecuado incremento de la imaginación y la creatividad. El futuro no existe y hay que inventarlo. Alguien lo inventará. Tenemos dos opciones: inventarlo o dejar que otro lo invente. La mejor forma de inventar el futuro que deseamos es practicar el imaginárnoslo.

Sea empresario, ocupe un puesto gerencial, sea supervisor, sea operario, profesional o consultor, la diferencia entre usted y los demás estará dada por su capacidad creativa e imaginación. Dar origen a nuevos procesos, a nuevos productos y servicios, dar respuesta nuevos problemas, tomar mejores decisiones y generar una fuerte posición competitiva para su empresa requiere de creatividad.

Recuerde que lo que una vez fue Ciencia Ficción hoy es una realidad. Julio Verne escribió sobre viajes submarinos y viajes a la Luna. Desde hace mucho tiempo ello son hechos reales que mueven miles de millones de dólares. Lea ciencia ficción, haga ciencia ficción, tal vez en ella encuentre la ventaja competitiva absoluta.

2. Qué es la creatividad?

Los investigadores Isaksen y Treffinger definen la creatividad como *“hacer y comunicar relaciones con sentido para:*

- *ayudarnos a pensar en muchas posibilidades,*
- *ayudarnos a pensar, experimentar de diversas formas y tomar diferentes puntos de vista,*
- *ayudarnos a pensar en posibilidades nuevas e inusuales,*
- *guiarnos en la generación y selección de alternativas.”*

3. Barreras a la creatividad

El desarrollo de la creatividad tiene numerosas barreras, algunas de ellas internas y otras externas. Hasta tal punto tenemos impedimentos dentro de nosotros mismos que Adams (un estudioso de estos fenómenos) se refería a ellos como auténticos “muros mentales” que impiden la adecuada conceptualización de un problema para poder llegar a su solución.

Dos importantes factores que limitan la creatividad esta dada por la relación con el entorno, lo cual impide que otras explicaciones puedan ser consideradas. Y el otro factor es la contigüidad. Aquellos hechos que por sucesión en el tiempo han antecedido a la aparición de un fenómeno serán las primeras explicaciones propuestas como causas, impidiendo que se consideren otras explicaciones.

Entre las principales barreras a la creatividad tenemos:

- **Las reglas no dadas:** consistente poner en nuestra cabeza restricciones que no existen. Se trata de imponernos implícitamente más reglas de las que están realmente dadas.
- **Familiaridad:** Constituye otra fuente de interferencia negativa la excesiva familiaridad con el problema. Si bien el conocimiento del entorno es fundamental para resolver la mayoría de las cuestiones derivadas del desempeño de una función, se vuelve en su contra cuando se trata de encontrar un camino nuevo. Esta es una de las razones atribuidas al éxito de los consultores. Ellos son eficaces, no porque sepan más sobre un determinado tema, sino porque son capaces de ver el problema con nuevos ojos.
- **Temor al ridículo:** También se puede decir que es un impedimento emocional el miedo al ridículo. El anticipar posibles comentarios negativos, imaginar falta de apoyo, o incluso sentir vergüenza ante una propuesta novedosa, son poderosos impedimentos para desarrollar la creatividad. Piense que lo ridículo está sometido a las convenciones sociales y que justamente son los genios los que logran romper estos moldes.
- **Conflictos:** Generados estos por las ideas creativas, ya sea a gran o a pequeña escala, son quizá los mayores impedimentos al desarrollo creativo. Considérese como ejemplo cuál sería la reacción en su entorno de trabajo si usted propusiera un plan para conseguir importantes ahorros en los procesos de trabajo, pero que supusiera cambios de hábitos de trabajo para mucha gente y que incluso pudiera amenazar la estabilidad laboral de alguna persona.

4. Elementos facilitadores de la creatividad

Se considera elementos fundamentales para facilitar el proceso creativo la motivación, los conocimientos previos, la independencia de carácter y la constancia. Respecto de la experiencia, ya comentamos antes que una excesiva familiaridad con el problema puede dificultar encontrar soluciones nuevas; sin embargo, un desconocimiento absoluto seguramente impide cualquier tipo de solución, creativa o no. Por tanto, cierta experiencia y sobre todo, el conocimiento de problemas similares son buenos ingredientes para encontrar el éxito.

Se ha podido comprobar que las personas que tienen la costumbre de tratar de encontrar los aspectos positivos de las ideas de los demás, ellos mismos son de hecho más creativos. El abuso de pensamiento crítico desarrolla una tendencia a observar los aspectos negativos de las cosas que (aunque es útil en ocasiones) resulta estéril cuando el propósito es construir y no destruir. El pensamiento crítico necesita tener delante el producto. El pensamiento creativo tiene que inventar el producto.

Ser creativo requiere cambiar la longitud de onda en la que operamos normalmente. Para encontrar la emisora, a veces, no es suficiente con mover la sintonía del dial, hay que mover la palanca de la radio de la AM hacia la FM. Hay que ser consciente de este cambio radical si queremos realmente dar con una idea nueva. Este cambio de forma de trabajo, de forma de pensar, es difícil y para ello existen diversas técnicas que ayudan en el proceso. Entre dichas técnicas se tienen: la de Tormenta de Ideas, la Sinéctica, el Método K-J y el Análisis Morfológico entre las más conocidas.

5. La imaginización

El desafío es imaginizar, lo cual implica imbuir al proceso organizativo de un espíritu de imaginización que nos lleve más allá de los compartimentos burocráticos. Tenemos que encontrar formas creativas de organización y management que nos permitan “seguir la corriente”; usar nuevas imágenes e ideas como para crear una comprensión común que nos permita hacer cosas nuevas de modos nuevos.

La imaginización es una manera de pensar. Es una manera de organizar. Es una aptitud clave para el management. Constituye una manera de ayudar a la gente a entender y desarrollar su potencial creativo. Ofreciendo una fuente de recursos para encontrar soluciones innovadoras para problemas difíciles. Además provee un medio para dar a la gente la capacidad de confiar en sí misma, y de encontrar nuevas funciones en un mundo caracterizado por el flujo y el cambio.

La cuestión fundamental consiste en desarrollar capacidades para la imaginización en la práctica y, en ese camino, desarrollar nuevas aptitudes centrales para manejar las demandas de un mundo turbulento. Entre los objetivos de la imaginización esté el aprender a desarrollar nuevas formas de pensar acerca de sí mismo y de su organización, explorando modos creativos de manejar el cambio y percibir una nueva visión de la organización, de manera tal de lograr la flexibilidad y la innovación.

La imaginización es un proceso creativo poderoso que nos permite crear nuevas guías de pensamiento para ver, organizar y conducir en una nueva época. Es un proceso que debe dominarse a los efectos de poder desarrollar nuestras propias maneras creativas de navegar los giros del mundo incierto en que nos encontramos. Este es un mundo en el que el aprendizaje continuo y la inteligencia flexible son de importancia decisiva, y en el que necesitamos como nunca nuestras capacidades de imaginización.

6. El arte del management creativo

Una síntesis de lo que implica la imaginización está dado por los siguientes cinco conceptos fundamentales:

1. La imaginización trata acerca de mejorar nuestras aptitudes para ver y entender las situaciones de nuevas maneras.
2. La imaginización trata acerca de encontrar nuevas imágenes para nuevas maneras de organizar.
3. La imaginización trata acerca de la creación de percepciones compartidas.
4. La imaginización trata acerca de dar capacidad de decisión personal.
5. La imaginización trata acerca de desarrollar aptitudes para la autoorganización continua.

La imagen del manager moderno es la de alguien equipado con un sistema de radar sofisticado que le permite sentir y leer lo que acontece, y usar esta especial lectura para moldear o escribir una respuesta apropiada. Es la imagen de un gerente creativo que posee la capacidad de desarrollar nuevas visiones, comprensiones y acciones para enfrentar los desafíos del momento. Este singular liderazgo le permite romper con las limitaciones de los paradigmas existentes y generar nuevas interpretaciones acerca de la organización y sus misiones. El gerente actual debe tener la capacidad y sensibilidad de percibir la dicotomía entre el fenómeno de la globalización con su proceso de estandarización tecnológica y del conocimiento, y la individualización de personas y naciones en el marco de sus identidades y culturas.

7. La generación de imágenes como proceso creativo

El gerente y profesional actual debe abrirse al mundo y a otras disciplinas, captando tanto nuevas sustancias, como nuevas esencias. Abrir su mente para captar nuevas formas, procesos y sucesos que nos muestra la naturaleza, la historia, las máquinas y herramientas, los deportes, y las diversas artes, permiten al ser humano captar por analogías, comparaciones, definiciones, conceptos, funcionamiento, procesos, actividades y diferenciaciones, nuevas formas creativas e imaginativas de ver sus problemas y su entorno. “Quien sigue haciendo lo que siempre a hecho, seguirá obteniendo lo que siempre a obtenido”. Hacer las cosas de otras maneras requiere ver la realidad de otra manera.

Lo que los individuos hacen como hábito, lo hacen dependientes porque se lo han programado. Cuando el profesional o director es un producto de su cultura, sin cuestionarse nada, se convierte en un robot. Ve todo de acuerdo a paradigmas, a programas que le han sido impuestos por la sociedad y las circunstancias. Desprogramarse para ver una nueva realidad es la consigna. Quien lo logre, tendrá una importante ventaja competitiva. Verá lo que los demás no ven, y por lo tanto hará lo que otros no hacen. Ver con nuevos ojos un proceso productivo, o el diseño de un producto o servicio marca la diferencia. Cuando la mayoría repite automáticamente lo aprendido en la universidad, sin cuestionarse nada, ni adaptando sus conocimientos a las nuevas circunstancias.

Veamos dos ejemplos de las comparaciones realizadas por los japoneses en su concepción del Just in Time. En primer lugar comparan los inventarios con el caudal de un río, cuanto mayor es el nivel del río menos problemas existe para navegar sobre las enormes rocas constituidas por las imperfecciones de los procesos productivos, llámense estos: excesivos tiempos de preparación, pérdidas de tiempo por reparaciones, fallas en los productos, falta de insumo o mala calidad de éstos, excesivos tiempos de espera entre los diferentes subprocessos, entre otros. Pero en la medida en que bajamos los inventarios salen a luz esas enormes rocas que nos impiden navegar. Para hacerlo sólo cabe destruir esas rocas. Así pues disminuir sistemáticamente el nivel del caudal es una forma de descubrir los problemas hasta ahora protegidos por los excesos de inventarios. Inventarios que resultan muy costosos para la organización y que por tanto le hacen perder competitividad.

El segundo aspecto gira en torno al Kanban. Este fue producto de la comparación que Ohno hizo de la demanda de insumos y partes en la fábrica, con la demanda de productos que se produce en un supermercado cuando se agotan las existencias en góndola. En la medida que se termina la existencia en una góndola, ello es señal para cubrir la existencia de tal producto en la misma. Lo mismo se aplicó en las fábricas, a medida que se terminan las partes o insumos en un proceso, ello constituye una señal para enviar desde el proceso anterior los insumos de reemplazo e iniciar un nuevo proceso de producción.

Hay un proverbio chino que dice: “Cuando el ojo no está bloqueado, el resultado es la visión. Cuando la mente no está bloqueada, el resultado es la sabiduría”. Hay que quitar las vendas para ver. Si no ves, no puedes descubrir los impedimentos que no te están dejando ver. El cuestionarse todo es una forma de quitarse las vendas, es una forma de ver otras formas de hacer las cosas, gestando procesos diferentes, y productos y servicios distintos.

Lo más difícil es la capacidad de ver, ver simplemente, con sinceridad, sin engañarse, porque ver significa cambio. Hay quienes obstinadamente ven procesos perfectos donde no los hay, que ven clientes satisfechos cuando no los hay. De tal forma al engañarse a sí mismos no generan el cambio que es necesario.

La unión de la intuición y de la mente racional está probando ser una combinación imbatible tanto para los científicos como para los vendedores. La empresa más capacitada en el desarrollo y utilización de la gama completa de las capacidades humanas será la empresa mejor ubicada para alcanzar el éxito.

8. El poder del lenguaje

En su análisis de la función del lenguaje y la comunicación en sociedades humanas y de insectos, Lewis Thomas relata el siguiente hecho interesante sobre una avista de la especie *sphex*. Cuando llega la época de poner su huevo, vuela en busca de orugas. Al encontrar una, la paraliza y la lleva a la entrada de su nido. La deja en la “puerta de entrada”, entra al nido y verifica que todo esté en orden. Luego sale a buscar la oruga. Entretanto, si alguien la ha desplazado siquiera un poco, aparecen las limitaciones de tan estructurada conducta. La avista buscará a la oruga, la colocará en la puerta y repetirá su inspección del nido. Si se vuelve a desplazar la oruga, la avispa repetirá todo el procedimiento. Así, si uno quiere, puede atrapar a la criatura en un ciclo infinito de conducta irreflexiva. Thomas utiliza este ejemplo para reflexionar sobre algunas características de la inteligencia humana y la función que cumple el lenguaje al ayudarnos a explorar y comprender nuestro mundo. La avispa queda atrapada en una rutina de actividad improductiva porque no puede imaginar que existe otra manera de hacer las cosas. Los humanos, en cambio, poseemos la

capacidad de ser mucho más flexibles. Frente a situaciones nuevas, ambiguas o paradójicas, somos capaces de intensificar la búsqueda de su significado. El lenguaje nos da la capacidad de jugar con los matices y reflexionar sobre los contextos en los que nos encontramos. Podemos desentrañar situaciones complejas y crear oportunidades para actuar de distintas maneras. Como dice Thomas, una de las grandes virtudes del lenguaje humano es que nos impide concentrarnos en lo más inmediato.

Este ejemplo de la avispa revela muchos de los problemas y desafíos que enfrenta hoy el mundo de la organización y el management. Como humanos, tenemos aptitudes asombrosas para el pensamiento y la conducta creativos. Podemos usar estas aptitudes para realizar maravillas. Pero, con frecuencia, nos quedamos atascados. Nos atrapan las formas de pensar consagradas y las acciones inadecuadas para resolver los problemas y las situaciones inmediatas. Somos como la avispa. O para usa otra metáfora, nuestro pensamiento se vuelve un martillo y todos los problemas se convierten en clavos.

El concepto de imaginización pretende ser un medio para salir del dilema. El mismo nos alienta a nosotros mismos y nuestras situaciones con ojos nuevos, a emplear nuestras aptitudes para el pensamiento y la acción innovadores. De tal forma podemos leer e interpretar las situaciones en que nos encontramos, y buscar las percepciones novedosas que nos permitan elaborar acciones distintas.

Por medio de la imaginización pueden desarrollarse nuevas formas de pensar sobre los estilos de management, diseño de organización, maneras de enfocar la planificación y el cambio, y productos y servicios básicos.

Es necesario ser conciente de la necesidad imperiosa de que la actividad gerencial cuente con las aptitudes intelectuales imaginativas e innovadoras necesarias para provocar una fuerte explosión de creatividad, de la cual aquella tanto necesita.

Las enormes capacidades creativas se han visto desplazadas y relegadas por intereses técnicos y mezquinos, propios de la era mecánica en la que se desarrolló la mayor parte de nuestras ideas sobre organización. Vivimos en una nueva era, donde la estabilidad del mundo de Newton se bate en retirada ante la movilidad y relatividad de Einstein. Este mundo presenta el desafío de desarrollar las aptitudes de autoorganización en lugar de “organizarse”, es decir, desarrollar estilos de organización capaces de modificarse al compás de los cambios. El proceso de imaginización constituye un medio fundamental para lograr dicho propósito.

La imaginización nos ayuda a encontrar medios más innovadores para afrontar las situaciones y modificarlas. Las historias de ciencia ficción del pasado se están convirtiendo ahora en realidad y esto se acentuará a medida que avancemos con nuestros poderes de creatividad e ingenio liberados a través de la sinergia del proceso intuitivo y el proceso mental racional. Sólo nuestra imaginación y nuestro compromiso ético limitarán las posibilidades de lo que puede ser creado.

9. Construcción social de la realidad

La imaginización como método para comprender la realidad social y como forma de abordar el cambio pertenece a la escuela de pensamiento social-constructivista, sustentándose sobre la idea de que la conciencia y el conocimiento humanos poseen un potencial transformador en desarrollo, y que las imágenes e ideas que las personas tienen de sí mismas y su mundo influyen decisivamente sobre el devenir de sus realidades.

Para la imaginización el papel del líder resulta crucial. El cambio, aunque difícil, empieza por los individuos; que quien desea cambiar el mundo debe empezar por cambiarse a sí mismo; que el cambio individual se vuelve social cuando una masa crítica de personas empieza a hacer fuerza en el mismo sentido. La idea fundamental aparece en el llamado “síndrome del mono número cien”. De acuerdo a investigaciones que se realizaron con monos que habitaban en una isla frente a la costa de Japón, cuando a ellos se les ofreció batatas como alimentos, los animales las rechazaron. Las recogían de la arena, y aunque sabrosas, eran desagradables al paladar. Hasta que un día se observó que uno de los primates lavaba las batatas antes de comerlas. Poco a poco cundió su ejemplo. Finalmente, a partir de un punto crítico(el simbólico mono número cien), todos los simios,

incluso los de las islas vecinas, adoptaron el hábito de lavar las batatas. El cambio en las sociedades humanas, y en las empresas, suele seguir este procedimiento. Cuando las ideas interesantes o las nuevas costumbres se “contagian” a grandes números, se transforman campos enteros de actividad.

La imaginización como método de cambio trata de movilizar el poder de comprensión y transformación que reside en todos y cada uno de nosotros. Pone en tela de juicio las maneras de pensar consagradas y de paso, despierta y amplía la capacidad para actuar de maneras nuevas. Aunque destaca el arte de lo posible y de hallar los medios para ayudar a las personas a descubrirse y modificar sus realidades, también es sensible a la realidad del poder. Pero no permite que éstas generen una sensación de inmovilidad.

Al profundizar en los procesos mentales, interrelacionando las imágenes con el lenguaje, le otorga a la persona la capacidad de analizar sus ideas, concepciones e imágenes de la realidad, permitiendo de tal forma reestructurar las mismas a los efectos de generar una nueva visión. Generar una nueva forma de comprender la calidad, la productividad, la organización, la satisfacción de los consumidores, los costes, y las interrelaciones sociales en el trabajo, permite desarrollar un enorme potencial para crear nuevas potencialidades.

10. La imaginación aplicada

La nueva economía es una economía basada en la innovación. Para ello “haga obsoletos sus productos y servicios”. Para los planeadores, estrategas, ingenieros, desarrolladores y gerentes de productos de Microsoft este tema está bien claro. El énfasis en todos los aspectos de su trabajo, comenzando con su primera orientación durante el primer día de labores, es constante. Si usted acaba de desarrollar un gran producto, su meta consiste en producir uno mejor que haga obsoleto al primero. Si para usted esto no es posible, otro lo hará.

Un impulsor clave en la nueva economía es la innovación, la cual incluye un compromiso con la continua renovación de productos, sistemas, procesos, marketing y personal. Compárese esta perspectiva con la que mantenían muchos aficionados al mainframe en IBM, quienes al comienzo lucharon en contra del cambio de los recursos masivos de esta firma hacia los PC, los sistemas abiertos y el desarrollo de la tecnología cliente/servidor. Su meta no era hacer obsoletos otros productos ni innovar sino preservar y resistir. En lugar de convertir en obsoletos sus propios productos, permitieron que sus competidores lo hicieran por ello, y los resultados pronto se hicieron evidentes en el mercado.

Irónicamente, en la economía preindustrial, la innovación era muy importante. Cada arma o calzado eran diferentes, fabricados en forma artesanal por un innovador. La cantidad de unidades generadas para cada producto era muy pequeña, a menudo sólo una. Si era necesario reparar el arma o calzado, el artesano innovaría con una solución. En la economía industrial, la cantidad de unidades por tipo de producto se incrementó para la producción masiva de bienes estándares. En la nueva economía, existe un cambio de la producción en masa a la individualización en masa de bienes y servicios.

En una empresa de innovación, los ciclos de vida del producto colapsan. Los fabricantes automotrices japoneses trabajan en un ciclo de vida de dos años, y los fabricantes japoneses de productos electrónicos de consumo estiman un ciclo de tres meses. Algunos productos financieros en determinados mercados tienen un ciclo de vida de unas pocas horas, para entonces la competencia se habrá adelantado. La mayoría de empresas de mediana y gran magnitud en Norteamérica introduce más de un nuevo producto diariamente. El año pasado, Sony introdujo 5.000 nuevos productos. E incluso algo tan aparentemente estable y de baja tecnología como la cerveza requiere innovación; el 90% de los ingresos de Miller proviene de cervezas que no existían hace 24 meses.

Hace sólo una década que la industria del acero en Estados Unidos se hallaba en profundos problemas, no era competitiva con el bajo costo, y la alta productividad de las plantas japonesas. En lugar de rendirse, la industria se innovó al crear miniplantas como Chaparral Steel y Nucor, que reinventaron el proceso de fabricación de las láminas de acero con nuevos procesos de producción basados en tecnologías novedosas. Esto permitió que las plantas pequeñas produjeran láminas de acero de alta calidad a un costo menor. Las plantas también estaban localizadas más cerca de los

mercados, podían establecer mejores relaciones con los clientes y utilizaban diferentes modelos de relaciones empleador-empleado. El resultado: la industria es de nuevo productiva, competitiva y genera las láminas de acero de la más alta calidad en el mundo.

La innovación impulsa todos los aspectos de la vida económica y social. En las artes surgen formas completamente nuevas basadas en la multimedia interactiva. Las enciclopedias de múltiples volúmenes son remplazadas por un sencillo CD-ROM que puede contener 360.000 páginas de texto. No hace mucho, los video musicales constituían una ayuda promocional para un cantante; ahora, son necesarios para el logro del éxito.

La innovación también comienza a impulsar los currículos educativos. En la antigua economía, un currículo permanecía vigente durante años y era apropiado para varias carreras. En la nueva economía, con el propósito de ser relevante, el sistema educativo debe cambiar constantemente el contenido, las herramientas instructivas y los enfoques.

En la economía de la innovación, la imaginación humana es la principal fuente de valor. El desafío crítico para cualquier compañía en la economía digital consiste en generar un entorno donde se premie, recompense y estimule la innovación. Cada país necesita sitios de trabajo innovadores y organizaciones que estimulen la creatividad. El crecimiento en la economía de la innovación proviene de negocios pequeños y medianos, no de grandes corporaciones o gobiernos. Lo que se necesita son sistemas educativos que enseñen y motiven a los estudiantes a aprender y a ser creativos, en vez de repetir información. Los gobiernos y las estructuras reguladoras deben ayudar a liberar el espíritu humano para la invención y la creación, no actuar como freno burocrático en el proceso de cambio y desarrollo.

El liderazgo de productos y servicios es una forma para ganar en la economía de la innovación, pero no es adecuado para comprender a los clientes, sus intereses y deseos. El ritmo de cambio y la complejidad de los mercados a menudo impide a los clientes articular sus necesidades. Usted debe innovar más allá de lo que los mercados puedan imaginar, debe comprender las necesidades de los clientes de sus clientes. Su organización necesita una profunda y penetrante comprensión de las tecnologías emergentes. Y usted requiere de un ambiente donde no se penalice el hecho de asumir riesgos, donde la creatividad pueda florecer y la imaginación humana pueda volar.

11. Conclusiones

La lección que hemos aprendido, dice Rowan Gibson, en los últimos tres decenios es que nadie puede conducir hacia el futuro con el piloto automático. Los libros de negocios están llenos de ejemplos de importantes corporaciones, aparentemente invencibles, que se durmieron al volante y pagaron un alto precio por ello. Para muchas de ellas, el castigo llegó de manera inesperada, impuesto por competidores extranjeros, que habían aparecido como insignificantes puntos en el retrovisor pero que le ganaron la delantera a mediados de los años setenta y principios de los ochenta y se convirtieron en los nuevos líderes de la industria. A otros se le adelantaron algunos corredores más pequeños pero más emprendedores que tomaron partido de las intersecciones –o puntos de entrada a la autopista- creadas por la tecnología que avanza rápidamente. En el espacio de unos pocos años, las carreteras que algunos creyeron poseer para ellos solos se convirtieron en un circuito de competición. Y el viaje se convirtió en una carrera. Durante aquel período, cientos de empresas cayeron de la lista de la revista Fortune de 500 grandes empresas, y se quedaron rezagadas o estancadas en la carretera hacia el futuro.

Mientras nos preparamos para dejar la carretera y adentrarnos en el terreno desconocido que está ante nuestros ojos, se hace evidente que vamos a necesitar otro tipo de vehículo, un estilo de conducir diferente y un sentido de la orientación totalmente nuevo. Pero fundamentalmente tenemos que replantearnos todas nuestras teorías personales y organizacionales sobre el tipo de mundo en el que nos estamos adentrando. En suma, debemos replantearnos el futuro. La carretera acaba aquí y debemos darnos claramente cuenta de que el futuro será diferente del pasado. El pasado está muerto y enterrado, la carretera por la que hemos estado viajando durante decenios está llegando a su fin. De ahora en adelante el viaje hacia el mañana será una experiencia fuera de camino y tenemos que cambiar nuestra manera de ver las cosas para adaptarnos a ello. Los nuevos tiempos piden una nueva organización. Lo que hoy se requiere es un nuevo tipo de vehículo organizacional, algo que

pueda manejar el panorama de los negocios duro e incierto hacia el cual nos dirigimos; un modelo que refleje la era de la información del futuro más que la era industrial del pasado.

Lo cierto es que el futuro no será una continuación del pasado, sino una serie de discontinuidades. Y sólo aceptando esas discontinuidades y haciendo algo con ellas tendremos alguna posibilidad de éxito y de supervivencia en el siglo XXI.

Así Charles Handy nos dice que “no se puede mirar el futuro como una continuación del pasado, porque el futuro va a ser diferente . Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro”. En tanto que Michael Hammer nos dice “Si pensamos que somos buenos, estamos muertos. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro. Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso para el mañana”.

Y por último C. K. Prahalad dice “Si queremos escapar a la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir”.

Las carreteras son lineales y el pensamiento lineal no tiene sentido en un mundo no-lineal. En su lugar debemos hacer un salto intelectual de lo lineal a lo no-lineal, de lo conocido a lo desconocido, de la tierra firme a la tierra incógnita.

Los ganadores del siglo XXI serán los que puedan transformar sus organizaciones en algo que se parezca a un 4x4: un vehículo todo terreno con tracción en las cuatro ruedas, que sea fuerte, ligero y altamente maniobrable. Un vehículo que pueda moverse y cambiar de dirección rápidamente en un terreno poco seguro, que reaccione a la naturaleza cambiante del entorno empresarial, la naturaleza cambiante de la competitividad y las necesidades cambiantes del cliente. A pesar de la metáfora mecánica, este nuevo vehículo tendrá que tener la naturaleza de un organismo biológico, no de una máquina. Consistirá en una red de cerebros bien distribuidos, personas que trabajarán juntas y aprenderán juntas, algunas de ellas dentro y otras fuera de la organización. Será un organismo inteligente, conducido por el motor de la imaginación humana.

En el siglo XXI los ganadores serán los que permanezcan a la cabeza de la curva del cambio, redefiniendo constantemente sus industrias, creando nuevos mercados, abriendo nuevos senderos, reinventando las reglas de competición, cuestionando el statu quo. Como dijo Charles Handy, los ganadores serán los que “inventen el mundo” no los que los sigan.

El siglo XXI requiere de un nuevo tipo de líderes. Ellos no se contentarán con sentarse y dejar que el piloto automático conduzca por ellos. Estarán mirando hacia delante, examinando el entorno, observando el desarrollo de la competición, detectando las tendencias emergentes y las nuevas oportunidades, evitando las crisis inminentes. Serán exploradores, aventureros, descubridores de nuevos caminos. Los nuevos líderes descentralizarán el poder y democratizarán la estrategia involucrando una gran mezcla de personas diferentes de dentro y de fuera de la organización en el proceso de inventar el futuro.

12. Bibliografía

- Autoliberación interior – Anthony de Mello – Editorial Lumen – 1988
- Aprender a Ver – Mary McCabe y Edwin Greer – Ediciones Obelisco – 1998
- El reto gerencial de la innovación – John Adair – Legis – 1990
- Paradigmas – Joel Barker – McGraw Hill – 1992
- The Digital Economy – Don Tapscott – McGraw Hill – 1992
- Imagin-I-zation – Gareth Morgan – Berrett-Koehler Publishers Inc. – 1997
- La toma creativa de decisiones – H. B. Gelatt – Editorial Iberoamérica – 1993
- La Cuarta Ola – Herman Maynard Jr. – Susan Mehrrens – Granica – 1993

NEGOCIACIÓN EFECTIVA

Si bien todos los hombres negociamos desde que el mundo es mundo, la negociación ha adquirido recientemente su carácter de una disciplina.

Hasta hace poco tiempo la negociación era un proceso intuitivo y donde únicamente los naturalmente dotados eran los que obtenían mejores resultados en su gestión.

Los aportes doctrinarios recientes le dieron a la negociación una identidad propia y gran grado de sistematicidad.

La negociación no es un conjunto de trucos y esquemas, sino que tiene una sistematicidad y tecnología que apropiadamente aplicada puede contribuir significativamente al desarrollo de procesos racionales, que contribuyan a generar valor genuino.

La generación de valor no solamente se refiere a la riqueza material, sino que contempla también valores psicológicos y de percepción que tienen las personas.

En el presente seminario pondremos a su disposición algunos conceptos y herramientas que son básicos para mejorar cualquier proceso de negociación.

Esperamos poder satisfacer plenamente sus expectativas y desde ya agradecemos su participación.

¿Qué es Negociación?

“La negociación es un proceso de influencia, que surge ante las circunstancias de tener que satisfacer necesidades, intereses, deseos y/u objetivos -propios y/o ajenos-, para lo cual es menester establecer tratos o interacciones con la finalidad de procurar un acuerdo mutuamente satisfactorio que entrañe un sacrificio razonable o mínimo.”

Con lo cual podemos sintetizar que los objetivos que tienen los participantes al tomar parte de una negociación son:

- Influir
- Satisfacer
 - Necesidades
 - Intereses
 - Deseos
 - Objetivos
- Intercambiar ideas
- Minimizar el sacrificio

Cuando los negociadores pueden desentenderse de sus emociones y pueden realizar un trato o intercambio racional basado en criterios objetivos, y con una razonable sistematicidad y tecnología apropiada se estará negociando racional y/o profesionalmente.

Para que una negociación sea un proceso racional es necesario que:

- Exista genuina generación de valor
- Aplicación apropiada de la información
- Haya uso de la tecnología de negociación y disciplinas
- Se produzca un adecuado manejo de las emociones
- Se trabaje sobre un ambiente y acuerdos objetivos
- Se procure la satisfacción de las necesidades, los intereses, los deseos y/o los objetivos de los participantes
- Se minimicen los sacrificios, sin afectar la satisfacción

Para que los participantes lleguen a concretar un proceso de negociación es menester que se den los siguientes requisitos:

- Predisposición o actitud de los participantes para llegar a un acuerdo negociado
- Disponer de algún margen de maniobra
- Necesidades, intereses, deseos y/u objetivos de ambos participantes que queden mutuamente satisfechos por el otro participante.
- Existencia de un sacrificio adecuado
- Intercomunicación
- Lograr integración (voluntaria o forzada)
- Debe existir cierto grado de ambigüedad acerca de como resolver la cuestión
- Debe tenerse algún interés en conflicto

Condiciones que exigen negociar

- Debe haber conflicto de intereses
- Debe haber algún grado de ambigüedad acerca de la solución correcta
- Debe haber oportunidades para hacer concesiones
- Pautas para el desarrollo de una negociación efectiva
- Asumir la negociación como un “cultivo” no como una “cacería”
- Asumir que en todo proceso cooperativo igualmente existen instancias competitivas
- Asumir que es necesario lograr resultados en el terreno de los objetivos y en lo psicológico
- Asumir el equilibrio entre la scp y el puro regateo
- Ambiente psicológico de la negociación
- Manejo del poder
- Manejo del tiempo
- Manejo de la información
- Manejo del riesgo
- Manejo del compromiso
- Manejo de la responsabilidad
- Manejo de la seducción
- Manejo de la confianza

Fundamentos (PITUFO)

La negociación está basada fundamentalmente en los seis pilares que a continuación se exponen:

P oder
I nformación
T iempo
U nidad
F ilosofía
O rganización

La aplicación equilibrada y sistemática de estos pilares y poseyendo un apropiado conocimiento de la tecnología complementaria, con actitudes y aptitudes adecuadas se puede lograr un razonable éxito en obtener lo que se requiere.

PODER EN LA NEGOCIACIÓN

En la negociación el concepto de poder tiene una característica diferente de la tradicional que se maneja en el ámbito organizacional.

En la negociación el poder es mucho más amplio, y consiste en la capacidad de hacer que los otros participantes cumplan con nuestros fines o deseos. En otras palabras , es nuestra capacidad de influir sobre los demás en forma sutil y ganando su voluntad.

Galbraith clasifica y establece las diferencias entre las tres grandes categorías de poder, a saber:

- **Coercitivo**
Está centrado en la fuerza de un participante sobre el otro. Resulta como una imposición.
- **Compensatorio**
Emana de la capacidad de satisfacción de otros deseos de una de las partes.
- **Persuasión**
Tiene su principal base en el conocimiento. Es clave en materia de negociación.

Todos tenemos algún grado de poder sobre los otros, y ese poder suele ser mucho más importante que lo que creemos.

Nunca habría ninguna negociación - o al menos la intención de un diálogo- si cada uno de los participantes no necesitara o deseara algo del otro que el otro puede satisfacer, lo que denota su poder de negociador.

En la negociación racional el poder no es aplicado con el objeto de ganar derrotando al otro participante, sino con el fin de lograr la mejor satisfacción propia, pero en general esto se logra si el otro también obtiene satisfacción.

La sabiduría y el éxito en la aplicación están fundados en:

- Un uso adecuado de los distintos tipos de poder
- Un equilibrado balance entre los pilares de la negociación
- Coincidir con la estrategia perseguida
- Ser adecuado con el estilo de negociación aplicado
- Estar de acuerdo con las formas de comportamiento adoptadas

INFORMACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

La información aplicada en la negociación puede ser la clave del éxito y de una sólida argumentación, dado que:

- Refuerza el poder (al dar más opciones, precisión y argumentación)
- Permite aplicar
 - el uso del tiempo
 - la preparación
 - la forma colaborativa
- Posibilita arribar a mejores decisiones para ambos

Pocas veces anticipamos que necesitamos información hasta que nos encontramos ante una crisis o acontecimiento focal que crea una cascada de consecuencias disfuncionales

La información tiende a ser aplicada como forma de abrumar debido a:

- La potencia (contundencia y demostración)
- El volumen (cantidad)
- La fuente (base)
- La celeridad de respuesta

Los requisitos para el procesamiento de la información son:

- Disponible cuando se necesita
- Forma adecuada de uso
- Completa
- Calidad (seguridad, certeza y precisión)
- Soporte técnico
 - Metodología de determinación, conservación y uso
 - Coherencia y racionalidad
 - Fehaciente (verificable)

TIEMPO EN LA NEGOCIACIÓN

El tiempo afecta fundamentalmente el proceso de negociación de la siguiente forma:

- Inversión o dedicación
- Vencimiento
- Anticipación
- Uso estratégico
- Celeridad y calidad de reacción
- permitir la adaptación del otro

Cuando un participante ha dedicado o invertido un apreciable tiempo a una cuestión existe una mejor predisposición o mayor compromiso para resolver la cuestión, en especial para justificar su labor.

El vencimiento es clave, dado que si no existe más plazo la negociación debe de finalizarse y únicamente puede llegarse a un acuerdo con lo resultante hasta allí. Por ello cuando el vencimiento del plazo es inminente existe una gran predisposición para acordar. El vencimiento del plazo se aplica para obtener concesiones de último momento.

UNIDAD EN LA NEGOCIACIÓN

Para que un negociador sea considerado como coherente y posea una línea de conducta respetada por los demás, es menester que tenga una unidad de criterio dada por la uniformidad y la homogeneidad en sus posiciones, argumentaciones y planteos. De no ser así los otros participantes pueden tener dificultades de interrelación por sus actitudes e incluso pueden cuestionar su ética.

La unidad dentro del proceso de negociación tiene varios ángulos de análisis, pero sus aspectos fundamentales son:

- Unidad de criterio
- Coordinación del accionar
- Intereses comunes
- Existencia de un único frente de representación
- Consistencia temporal

FILOSOFÍA EN LA NEGOCIACIÓN

La forma en que cada uno encare la negociación dependerá de las circunstancias, de la relevancia del asunto a tratar y de la personalidad intrínseca de él y de los otros involucrados.

Una de las cuestiones fundamentales que debe definir el negociador es el estilo en que encarará el proceso. Los dos estereotipos fundamentales son:

- Colaborativo (Gana-Gana)
- Competitivo (Gana-Pierde)

La filosofía para encarar el proceso de negociación debe ser la del éxito mutuo, pues de esa forma ambos pueden salir con un balance apropiado entre su satisfacción de necesidades, intereses, deseos y/u objetivos en relación a sus sacrificios.

Quienes encaran una negociación sin saber cabalmente dónde quieren llegar con ella les resultará muy difícil saber si su gestión ha sido exitosa, pues al no tener un claro objetivo no sabrán si lo han alcanzado.

Otra cuestión filosófica fundamental es que las negociaciones son realizadas entre personas, por ende las emociones están permanentemente presentes y no tenerlas en consideración puede ser un grave error estratégico.

ORGANIZACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

Este suele ser uno de los aspectos más descuidados en las negociaciones, ya sea por desidia o por falta de tiempo.

La organización suele tener varios aspectos en consideración:

- 1) Estrategia
 - Planteos
 - forma y estilo de negociación
 - Política a aplicar
 - ataque y/o defensa
- 2) Objetivos
- 3) Actualización
 - Tecnología y método
 - Conceptualización y fundamentación
 - Hechos (informarse)
 - Desarrollo de la habilidad
- 4) Detección de:
 - Fortalezas y debilidades (propias y ajenas)
 - Amenazas y oportunidades
 - Puntos de información
 - Contactos
- 5) Información

EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

1. Definir los asuntos

- Haga una lista de todos los asuntos a tratarse
- Agrupe los asuntos de acuerdo a distintos criterios (prioridades, potencialidad de conflicto)
- Relacionar los asuntos con las relaciones generales

2. Fijar los objetivos

- Identificar sus pma o pdr (punto de retiro)
- Establecer sus prioridades

3. Analizar la situación (desde el punto de vista de ellos)

- Objetivos (suyos y de ellos)
- Alternativas
- Urgencias
- Situación política
- Presupuesto
- Percepciones mutuas
- Estrategias probables
- Personalidades
- Equilibrios de poder
- Organizar y entender la información

4. Planificar su estrategia

- Enfoque general
- Enfoques alternativos
- Preguntas a realizar
- Posición inicial
- Oferta a realizar
- Concesiones previstas
- Ambientación del escenario (imagen propia, lugar de negociación, etc.)

5. Juego del comienzo

a) cree el ambiente adecuado

- Minimice su propia comodidad
- Transmita confianza a partir del entorno
- Tenga en cuenta que todo afecta al ambiente
- Elija cuidadosamente el tipo de ambiente mas apropiado (cordial, formal, indiferente, antagónico, hostil)

b) comuniqué su posición

- Ayúdeles a comprender su posición
- Haga ofertas claras - escribálas
- Comuniqué sus prioridades
- Ponga todos los asuntos sobre la mesa
- Envíe señales de rechazo muy claras
- Exprese los asuntos en forma divisible
- Establezca un valor de intercambio
- Manifieste su voluntad de reciprocidad
- Trate de que ellos hagan la primera oferta
- Analice la oferta antes de contestar
- No de ni exija información, intercámbiela

6. Juego de la mitad

a) creación del impulso

- Comprender los obstáculos del impulso (temor a conceder demasiado, perder imagen, creencia de razón)
- Evite conflictos simbólicos
- Ofrezca concesiones condicionales

- Trate de lograr acuerdos sobre principios
- Responda a las prioridades de ellos
- Haga pequeñas concesiones (pero que parezcan difíciles)
- Cuando haya estancamiento discuta otro asunto
- Muévase solo en un asunto por vez
- Envíe señales claras, exija reciprocidad

b) conservación del impulso

- Ponga énfasis en los acuerdos, no en los desacuerdos
- Facilíteles el hacer concesiones
- Evite un cierre prematuro
- Justifique brevemente las concesiones
- Evite concesiones consecutivas
- Nunca interrumpa una oferta o preludio
- Utilice sabiamente el silencio
- Concrete las concesiones (haga explicitar las ofertas)
- Programe con cuidado la suspensión de las sesiones
- Mantenga muchos asuntos sobre la mesa

7. Ciclo del “feed back”

- Adquiera información (tome notas, clasifíquelas, separe las observaciones de las deducciones)
- Observe sus acciones no verbales
- Interprete la información (busque patrones, incoherencias, pistas confiables)
- Haga recesos con frecuencia
- Identifique el patrón de ofertas y preste atención a la secuencia de concesiones
- Cuídese de las acciones aparentemente irracionales
- Utilice la información para revisar su propia estrategia

8. Avance hacia el cierre

- Cree alternativas atractivas y que sean creíbles
- Elija cual va a ser la actitud apropiada (fuerza, indiferencia, irracionalidad, finalidad, confiabilidad)
- Cree y mantenga un amplio espacio de regateo
- Reserve algo para una concesión final
- Construya los cimientos para “partir la diferencia”
- Mantenga la pdm tan baa como sea posible
- Cree valor de intercambio para sus concesiones
- Administre las presiones objetivas de tiempo

9. Juego del final

a) ponga a prueba los límites

- Después de sobrepasarlo, no tenga en cuenta su pma
- Presione hasta que ellos presionen
- Someta a prueba sus supuestos
- Busque señales tácitas de aprobación
- No ofrezca mas de lo que ellos han aceptado explícitamente
- Busque señales de que ud. Ha ido demasiado lejos
- Si es necesario acepte la ultima oferta

b) comunique finalización

- Acumule gradualmente el sentido de finalización
- Comprometase
- Utilice la presión de la fecha limite
- Sea creíble respecto de tiempos y recursos
- Administre el impulso final
- Haga un receso antes de cerrar el trato

c) permítales proteger su imagen

- Deje que se sientan ganadores
- Haga una ultima concesión

- Proponga partir la diferencia
- Tenga cuidado con su lenguaje y su comportamiento
- Si ud. Gana sea afable

10. Ejecutar el acuerdo

- Revise y aclare el acuerdo en forma inmediata
- Redacte un memorando resumen

11. Haga planes para futuras negociaciones

12. Desarrolle habilidades

EL MÉTODO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

El método de la negociación según principios desarrollados en el Proyecto de Negociación de Harvard, consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y que cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes. El método de la negociación según los mencionados principios es duro para los argumentos y suave para las personas.

EL PROBLEMA:

“No negocie con base en Posiciones”

Sea que una negociación se refiera a un contrato, a un desacuerdo familiar, o a un tratado de paz entre dos naciones, lo común es que las personas negocien con base en las posiciones. Cada lado asume una posición, argumenta a su favor, y hace concesiones para llegar a un compromiso. Es el ejemplo clásico del regateo que ocurre entre un cliente y un comerciante.

La negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa.

Cuando se regatea con base en las posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de ellas. El negociador, mientras más aclara su posición y más la defiende contra los ataques, más se compromete con ella. Mientras más trate de convencer al otro de la imposibilidad de cambiar su posición inicial, la del negociador, más difícil será hacerlo. Su ego se identifica con su posición.

Podemos inferir entonces que La discusión sobre posiciones:

- Produce acuerdos insensatos
- Es ineficiente
- Pone en peligro una relación
- Cuando hay muchas partes es todavía peor

Muchas personas reconocen los altos costos de las negociaciones duras basadas en posiciones, especialmente para las partes y su relación. Esperan poder evitarlos mediante un estilo más amable de negociación. Prefieren ver a la otra parte como un amigo, antes que verla como un enemigo.

Usar una forma suave y amistosa de negociación basada en posiciones hace vulnerable a quien se enfrente a alguien que juegue la versión dura.

La respuesta a la pregunta de si es mejor usar la versión suave o la dura de la negociación basada en posiciones, es: **“ni uno ni lo otro”**.

Cambie de juego.

La alternativa para la negociación basada en las posiciones es un método de negociación diseñado explícitamente para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa. Este método, denominado ***negociación según principios o con base en los méritos***, puede resumirse en cuatro puntos básicos.

Las personas

Separe a las personas del problema. De manera figurativa, si no literal, los participantes deben verse a sí mismos como empeñados en un trabajo hombro a hombro, atacando el problema, y no atacándose mutuamente.

Los intereses

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

Opciones

Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar. Antes de intentar ponerse de acuerdo, invente opciones de beneficio mutuo.

Criterios

Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

Las cuatro proposiciones básicas de la negociación según principios son relevantes desde el momento en que se empieza a pensar en la negociación hasta el momento en que se llega a un acuerdo o en que usted decide desistir. Ese período puede dividirse en tres etapas:

Análisis

Se trata simplemente de hacer un diagnóstico de la situación -recoger información, organizarla, y reflexionar sobre ella-. Identificará las opciones propuestas y los criterios sugeridos como base para un acuerdo.

Planeación

Nos ocuparemos de los cuatro elementos, generando ideas y diciendo lo que debe hacerse.

Discusión

Cuando las partes se están comunicando, buscando un acuerdo, los mismos cuatro elementos serán el mejor tema de discusión. Se pueden reconocer y manejar las diferencias de percepción, los sentimientos de frustración y de ira, y las dificultades en la comunicación.

A diferencia de la negociación basada en posiciones, el método de negociación basado en principios que consiste en concentrarse en los intereses básicos, en opciones mutuamente satisfactorias, y en criterios justos, por lo general produce un acuerdo *prudente*. Nos permite lograr un consenso gradual sobre una decisión común en forma *eficiente*, sin todos los costos transaccionales que implica atrincherarse en posiciones que más tarde tendremos que abandonar. Y la separación de las personas y el problema nos permite entendernos con el otro negociador como ser humano, en forma directa y con empatía, haciendo posible un acuerdo *amistoso*.