Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"

# Crisis: hacia un nuevo paradigma de diseños comunicacionales en las organizaciones

D'Atri, Claudia M.

2003

Cita APA: D'Atri, C. (2003). Crisis : hacia un nuevo paradigma de diseños comunicacionales en las organizaciones. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Tesis Posgrado 001502/0099

Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas
076-0007

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN CRISIS

TESINA FINAL

# CRISIS: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE DISEÑOS COMUNICACIONALES EN LAS ORGANIZACIONES

ALUMNA: LIC. CLAUDIA M. D'ATRI
TUTOR: DRA. NORA N. GASS

AÑO 2003

# INDICE

1. Introducción....4
2. Nuevos Paradigmas....8
3. Las crisis y su abordaje....14
    a. Crisis y conflicto....17
    b. Vulnerabilidad....20
    c. Gobernabilidad....22
4. La organización enfocada a los nuevos paradigmas....25
    a. Perspectiva sistémica....26
    b. Perspectiva ontológica....30
        i. Conceptos de problema, transparencia y quiebre....46
        ii. Los quiebres y los estados de ánimo en las organizaciones....48
5. El capital humano, su incidencia como recurso dentro de las organizaciones y parámetros para su valuación....51
    a. Contabilidad y capital intelectual....54
    b. Incidencia del Capital Intelectual en la toma de decisiones....63
6. Propuesta de diseño de intervención en las organizaciones....65
7. Conclusiones....70
8. Anexo....74
9. Bibliografía....83

# 1.

# Introducción

A lo largo del posgrado hemos estudiado síntomas y posibles causas de las crisis organizacionales. Hemos buscado explicaciones e intentado encontrar herramientas tanto desde la administración como desde la filosofía, la psicología, el derecho y las ciencias económicas en sus distintas ramas, que nos permitieron encontrar combinaciones más o menos efectivas, integrales o parciales para hacer frente a los síntomas y consecuencias de una enfermedad creciente: la crisis de la empresa tradicional como tal.

En efecto. La realidad que enfrenta la organización actual es muy diferente de la existente a principios del siglo XX. La sociedad mecanicista de la época concentraba fundamentalmente su eficiencia en la destreza física del trabajador y de las líneas de producción, optimizando tiempos y movimientos, entendiendo al trabajo como aquél estrictamente manual, quedando reservada la tarea de diseño de procesos a unos pocos. Los elegidos eran aquellos que poseían la capacidad para pautar la secuencia en que se iba a desarrollar la tarea, determinando la más eficiente forma de fabricar un producto coordinando tiempos y movimientos, cuyo objetivo final era un producto estandarizado y en grandes volúmenes.

La realidad cambió. Las necesidades de la sociedad y la tecnología para satisfacerlas también cambiaron. Se impuso la capacitación y la especialización intelectual de los individuos, complejizando conocimientos y saberes.

Desde la Administración se estudiaron los fenómenos organizacionales a partir de nuevas visiones. Clima, Poder, Liderazgo y sus relaciones fueron variables que se incorporaron al análisis. Se detectaron y modelizaron procesos de

comunicación observándose que los mismos variaban de acuerdo a la "cultura" organizacional en la que nos situábamos.

Ahora bien, uno de los fenómenos más importantes por los cuales "la organización de hoy está en crisis" es porque, entre otros, la forma que se entiende el trabajo ha cambiado, las formas de comunicación, relación y de conocimiento de los saberes ha cambiado. Por lo tanto, la forma en que se deben y pueden coordinar las tareas ya no son las de mando y control.

La teoría general de los sistemas aportó bastante luz sobre los interrogantes que se iban generando en las organizaciones y sus relaciones con el entorno. Se concluyó entonces, que la organización es un sistema de características "sui generis" con una fenomenología particular.

Recuerdo que en la época de mis estudios de grado en Administración, se nos enseñaba, por ejemplo, que comunicación era un proceso que se definía como: Un emisor, un receptor, un canal, un mensaje y un código. Toda cuestión referida a problemas de comunicación se la definía como "ruidos" en el canal. Dos décadas después, aquella conceptualización no alcanza para reflejar la realidad comunicacional entre los individuos, y menos aún las complejas redes que existen dentro de las organizaciones.

El presente trabajo intenta efectuar un análisis respecto del fenómeno de la comunicación como acción entre los individuos, su funcionamiento dentro de las organizaciones, en consonancia con los nuevos paradigmas, y su relación con las

crisis organizacionales, así como un nuevo diseño comunicacional para prevenirlas y en su caso afrontarlas.

El objetivo se orienta a demostrar que las disfunciones comunicacionales ó erróneas formas de entender la comunicación dentro de las organizaciones generan ineficiencias, las cuales poseen un germen crisógeno tanto en lo que respecta a las relaciones entre los individuos que la componen como en su relación con el entorno. Y este dato no es menor ya que estas ineficiencias se traducen en baja de resultados, los que una vez detectados pueden ser cuantificados numéricamente.

Es importante destacar que, más que plantear una solución, el presente trabajo intenta reunir herramientas para que un especialista en administración de empresas en crisis, con entrenamiento específico, pueda intervenir en las organizaciones actuando como "facilitador" de estos procesos, realizando trabajos de prevención ó detección temprana de procesos ineficientes ó disfuncionales o diseñando propuestas de intervención.

# 2.

# Nuevos paradigmas

A hablar de "paradigma" nos referimos de una manera sintética a los cambios conceptuales habidos en la teoría y la práctica científica.

La expresión "nuevos paradigmas" aparece en las ciencias con científicos como Ilya Prigogine, (Premio Nobel de Química 1977), quien postuló: *"...la formación de sistemas disipativos ordenados demuestra que es posible crear orden del desorden..."* La descripción de estas estructuras condujo a muchos descubrimientos fundamentales y tuvo aplicación en diversos campos, no solo en química, sino en biología y en los sistemas sociales, de hecho provocó un replanteo sobre las formas en que la ciencia aborda sus temas de investigación ya que al darle un papel protagónico al azar estableció la imposibilidad de tener certezas absolutas, demostrando que en el mundo hay una creación simultánea de orden y desorden.

Un pensador que contribuyó a esta nueva mirada fue Edgar Morin quien sostuvo, por primera vez, que el sujeto es el centro de atención propiciando la teoría de la complejidad a la que define como un *"...tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple..."*, postulando el pensamiento complejo como un pensamiento de contexto y de relaciones, de interacciones e implicaciones mutuas de fenómenos multidimensionales y de realidades que, a la vez, son solidarias y conflictivas porque contienen fuerzas que conducen al mismo tiempo a la diversidad y a la unidad.

Desde otra disciplina Heinz von Foerster, después de desplegar su teoría general de los sistemas, se dirigió rápidamente a incluir al observador como parte

y modificador de lo observado sosteniendo: *"...La objetividad es la ilusión de que las observaciones pueden hacerse sin un observador..."* y con ello hizo que la ciencia cambiara radicalmente porque nunca antes el observador había tenido un papel tan activo.

También podemos citar a Evelyn Fox Keller, que planteó el construccionismo social centrado en procesos de relaciones entre las personas, o W. Barnett Pearce por sus investigaciones sobre la construcción del mundo a través de las conversaciones, o a Jerome Bruner, que planteó la creación de mundos posibles a partir del lenguaje, que derivó en toda la escuela conocida como el grupo de Santiago, con exponentes tales como Fernando Flores y Rafael Echeverría.

A partir de aporte de todos ellos y de muchos otros que contribuyeron a los nuevos postulados, se desestructuró la creencia de que la ciencia *per se* conducía a la certeza.

La nueva forma de concebir el mundo desde la matemática, la física, la sociología, la psicología, etc. acarreó cambios profundos y complejos. Todos hemos recibido los efectos de estas nuevas dimensiones que desde los distintos abordajes han modificado nuestras realidades cotidianas.

El tratamiento sistémico de los problemas en la psicología, la tendencia a instalar el diálogo y la aceptación de la diversidad en distintos ámbitos, los nuevos movimientos en educación y pedagogía tienen en cuenta los "saberes" de los cursantes y, la reflexión continuada y el aprendizaje significativo son nuevas

formas de aprender y de enseñar; por nombrar solo algunos cambios que expresan la importancia de tales efectos.

Y qué importancia tienen estos nuevos paradigmas en las organizaciones?

La complejidad ha hecho que los conflictos entre personas puedan ser percibidos como oportunidades para cambiar y crear valor. En tal sentido los desarrollos en métodos de negociación, la investigación de las narrativas y estudio del lenguaje como generador de compromisos y realidades han disparado una nueva concepción del individuo como protagonista y constructor de su presente y su futuro.

La exploración de estos procesos dentro de los sistemas o subsistemas en que suceden (familias, empresas, organizaciones sociales, etc.), han producido el inicio de una revolución cultural que se ha dirigido a la exploración de éticas esenciales tales como la integración de la pluralidad, de la diversidad, de la libertad, de la responsabilidad, de la confianza, como nuevos recursos sociales y económicos.

Estas prácticas atraviesan la diversidad de contextos sociales, son estructuradas para aprender a aprender y permiten reconocer y desarrollar nuevos procesos de aprendizaje donde nadie es dueño del saber.

Aunque el viejo modelo ganar-perder aún controla el debate, los nuevos caminos y recursos examinan nuestro potencial para reorientarnos hacia ecologías sociales que sustentan el desarrollo participativo y responsable de una sociedad

que pueda incluir la diversidad entre sus recursos. Posiblemente estas construcciones conducirán a innovaciones en las relaciones sociales, a reequilibrar las instituciones y las organizaciones públicas y privadas, encontrando caminos cooperativos para reconstruir comunidades globales y locales.

Esta conciencia creciente de la trama plural contemporánea, de la diversidad, de la superposición de lenguajes, impone una necesidad cada vez mayor de encontrar métodos que detecten las conexiones, las articulaciones, no como una receta técnica sino como un principio orientador, como un nuevo paradigma que otorgue tanta fuerza a la articulación y a la integración como a la distinción y a la oposición.

De este modo las metodologías para resolver conflictos pueden convertirse en instrumentos valiosos para repensar la propia cultura y transformar los discursos institucionales y culturales.

Instalar la cultura de la conversación dialógica dentro de una organización, implica un cambio profundo, que comienza por considerar activos que hasta ahora no eran tenidos en cuenta: la responsabilidad, la confianza, la libertad, la participación, el respeto, la autodeterminación, los saberes de cada una de las personas que forman la organización, los recursos metodológicos que permiten reflexionar sobre los conflictos que aparecen y las nuevas formas de construir y re-construir relaciones entre las personas que forman parte de una organización y sus formas de negociación.

Quizás es este un buen momento para plantearse estos nuevos paradigmas dentro del ejercicio de la profesión, dejando de lado visones segmentadas y reduccionistas. El futuro es necesariamente plural, multidisciplinario, abierto a nuevos saberes en nuevos horizontes de tiempo y espacio. Comprendiendo que las organizaciones están formadas y co-formadas por sujetos, hombres y mujeres, que son co-constructores de sus realidades.

# 3.

# Las Crisis y su abordaje

"Cuentan que a un señor se le había perdido una llave y la buscaba afanosamente en una esquina debajo de un farol. Pasó por allí un amigo y al verlo preocupado por la pérdida de su llave decidió ayudarlo agachándose él también a buscarla en el piso. Después de un rato y no habiéndola encontrado, el amigo le preguntó: - ¿Estás seguro que se te cayó por aquí? - No, se me cayó en la otra cuadra, pero sabés por qué la busco aquí. Porque aquí tengo luz..."

Anónimo

Si bien el concepto de crisis debiera darse por sabido no es menos cierto que para enmarcar el desarrollo de este trabajo resulta interesante refrescar algunos conceptos y principios de situaciones crisógenas.

Definimos que estamos ante una crisis cuando los involucrados percibimos algunas o todas de las siguientes sensaciones:

- Contexto turbulento
- Riesgos y amenazas
- Incertidumbre, inestabilidad, confusión y caos
- Pérdidas
- Ansiedad
- Ruptura de la regularidad
- Imposibilidad de planificar

Nuestra respuesta actitudinal a ellas puede ser pasiva ó activa.

En el primer caso nos sentiríamos paralizados, expresaríamos que es una cuestión de destino ó castigo, y seguramente negaríamos la realidad.

Si, por el contrario, la actitud fuera activa intentaríamos el análisis y la reflexión mediante la acción: nos haríamos cargo, profundizaríamos el conocimiento de la situación orientado a la búsqueda de soluciones e intentaríamos controlar los efectos desintegradores del impacto crisógeno.

La realidad nos demuestra que, en términos generales y en las primeras etapas de las crisis la respuesta es pasiva. Al respecto resulta pertinente recordar, de



BIBLIOTECA DE LA FA[illegible] DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito [illegible]

acuerdo a la clasificación que hace Aldo Schlemenson, cuáles son esas etapas. El autor hace un paralelismo entre éstas y las correspondientes al duelo. Esto tiene estricto sentido ya que una crisis – del tipo que sea – implica: una muerte, un cambio y un renacer.

Las etapas entonces son:

- Shock y confusión desestructurantes
- Etapa paranoigénica de enfrentamiento polemógeno
- Pérdida y duelo
- Adaptación al cambio
- Nueva Institución

Como hemos dicho, en las primeras etapas de una situación de crisis la respuesta es pasiva, generadora de incongruencias y enfrentamientos. Lo expuesto es válido obviamente tanto para cada uno de los sujetos que forman una organización como para la organización toda.

Cuando atravesamos una situación de crisis las emociones dominantes son: la confusión y la parálisis de conductas, ya que se genera un alto grado de incertidumbre, vacilación y angustia por el futuro.

Fundamentalmente una situación de crisis implica falta de referentes normativos para la orientación de la conducta de los actores organizacionales, es decir: la anomia.

Citando a Morín *"...el proceso de toma de decisiones en forma eficiente y eficaz en tiempos reducidos, sobre temas de la mayor importancia, es la necesidad*

*central de los estados de crisis, pero en dichas situaciones la característica es la indecisión..."*

Las crisis son una fuente generadora de conflictos, en la que intervienen factores tales como los **paradigmas**: es decir aquellas creencias y valores que comparten los miembros de una comunidad y que promueven la visión de la realidad a través de un "filtro" particular, dando lugar a un modelo de comportamiento acorde con tales creencias; las **metáforas**: es decir construcciones mentales que ayudan a ver la organización por analogías y las **conversaciones**: entendidas como aquellas habilidades lingüísticas elementales vinculadas a un tipo de "hacer particular".

### a. Crisis y conflicto

En este contexto podemos definir *Conflicto* como un *proceso* frente a una situación de cambio, a través del cual se expresa insatisfacción, desacuerdo ó expectativas no cumplidas en cualquier intercambio dentro de la organización. El conflicto es permanente, amorfo e intangible.

Uno de los *productos* del conflicto son las disputas. Transforman el conflicto en algo tangible, concreto que tiene cuestiones, posiciones y expectativas de solución.

Valorativamente, el conflicto en sí mismo no es malo ni bueno. Por el contrario, es un ingrediente esencial para el desarrollo de cada individuo,

organización ó nación. El obstáculo radica en la forma en que reaccionamos frente a él.

Desde la perspectiva de los nuevos paradigmas podríamos definir, también, al conflicto como un sistema natural caótico en el entendimiento que el orden emerge de los sistemas caóticos y cataliza su propia manifestación.

Poner límites al conflicto es contenerlo e intentar darle un orden y, también en este caso nuestra respuesta puede ser pasiva ó activa. Entonces hablamos de:

- **Contención estática:** esperaremos que se extinga solo. Es una estrategia defensiva que intenta restablecer el orden al dejar que el caos se consuma a si mismo.
- **Contención dinámica:** es cuando transformamos el caos en orden mediante un proceso progresivo que convierte al caos en una disputa, a partir de la cual podemos negociar una resolución razonable.

Para efectuar una contención dinámica del conflicto debemos:

- Combatir la resistencia a la resolución:
- Convertir la disputa en acuerdo
- Extender ese acuerdo a lo relacional

Ahora bien, dentro de las organizaciones nos encontramos con diferentes indicadores de conflictos, pudiendo mencionarse los siguientes:

- Disputas
- Competencia
- Sabotaje
- Ineficiencia/ Falta de Productividad
- Baja moral
- Retención de información

Es importante resaltar que existen distintas respuestas individuales al conflicto y en este sentido la actitud de un individuo hacia el conflicto, su visión acerca de la manera en que se dan los cambios, su estilo de comunicación y sus valores tienen un efecto dinámico respecto a la forma en que esa persona maneja el conflicto.

Sabemos que todos, en mayor o menor medida, poseemos una resistencia innata al cambio, nos pone incómodos, nos desestructura. En épocas de crisis es cuando afloran los conflictos, entendidos fundamentalmente como procesos ante una situación de cambio. Las respuestas individuales condicionan necesariamente la posibilidad de recuperación de grupos de personas que trabajan en conjunto.

Para manejar estas realidades, se torna necesario crear espacios de reflexión dentro de las organizaciones para permitir, a través del diálogo, procesar en conjunto la percepción general de desintegración general con alta probabilidad de ocurrencia que perciben tanto para sus directivos como para el personal en general, ya que es precisamente esta percepción la que diferencia a la crisis de cualquier otro evento ó estado.

Y para qué los espacios de reflexión?

En una crisis organizacional la tendencia es pensar primero en la organización y no tener en cuenta las crisis personales que provoca. Perder de vista este dato de la realidad contribuye a la profundización de las crisis.

b. Vulnerabilidad

En efecto, generalmente no existen métodos de contención para las personas, lo que genera más crisis y un fuerte sentimiento de **vulnerabilidad**.

Al respecto, el Dr. Roberto Sivak, médico psiquiatra, Jefe de Trabajos Prácticos del Departamento de Salud Mental de la Universidad de Buenos Aires y Presidente del Capítulo Psicotraumatología de la Asociación Psicoanalítica Argentina, se ha especializado en el tema desarrollando metodológicamente los factores y efectos de la vulnerabilidad. En todos los seres humanos nos encontramos con elementos predisponentes, desencadenantes ó exacerbantes de los trastornos psicopatológicos, somáticos con repercusión psicológica.

La define como la tendencia a angustiarse y mostrar extremos emocionales – disforia, ansiedad y depresión – mientras se intenta manejar situaciones complejas, reflejo de una dificultad cognitiva, predisponiendo a reacciones neurovegetativas autonómicas y a lesiones tisulares (distress) que se revela en tiempos de crisis, estrés y amenazas.

Enumera los factores que intervienen en el desarrollo de la vulnerabilidad:

- Predisposición
- Modos de afrontamiento de los problemas (rasgos, estilos, desórdenes de personalidad)
- Naturaleza traumática o estresante de estos problemas
- Red vincular de apoyo
- Calidad de vida

En su desarrollo el Dr. Sivak profundiza un primer análisis del afrontamiento al que define como *la conducta resolutiva de problemas, incluso la enfermedad física, en la que contribuyen factores constitucionales y culturales. Tiende a proporcionar alivio, recompensa, reposo y equilibrio; requiere introspección, aprendizaje y aplicación de pautas externas.*

Existen individuos con modos adecuados e inadecuados de afrontamiento. Dentro de los primeros tenemos a los optimistas, prácticos, realistas, que prevén las consecuencias de sus acciones. Se trata de personas flexibles que aceptan sugerencias y son capaces de decidir. Pueden conservar la calma y evitar los extremos emocionales desarrollando mecanismos de defensa. Son maduros y plásticos.

Pero, lo más frecuente es encontrarnos con personas que tienen modos inadecuados de afrontamiento, son renuentes a comprometerse y a pedir ayuda, rígidos en sus planteos, con tendencia a la omnipotencia y a la idealización. Son, por otra parte, sugestionables, sumisos, pasivos, prejuiciosos, tienden a la negación excesiva, emiten juicios aventurados y adoptan conductas de riesgo, mientras desarrollan mecanismos de defensa inmaduros y estereotipados. Muchos de ellos

presentan signos somáticos por su capacidad inadecuada de afrontar problemas, pudiéndose mencionar entre otros trastornos la alexitimia o incapacidad para verbalizar afectos.

Sobre esta disfunción, la alexitimia, el Dr. Sivak ha publicado un trabajo que ha sido utilizado en el presente desarrollo.

Las situaciones de crisis se caracterizan por la falta de medios viables para el logro de los objetivos organizacionales, no encontrándose soluciones o nuevos proyectos que permitan la reformulación de los objetivos principales. Asimismo, las metas personales tienden a borrarse y las personas sienten que pierden su identidad, entre otras cosas, por su noción de pertenencia a la organización.

La noción de tiempo se convierte en un factor central. La sobrecarga de demandas sobre los incumbentes de rol y la sensación de urgencia que caracteriza a las situaciones de crisis provoca situaciones de estrés de rol y consecuentemente estrés organizacional. A lo que se le suma la sensación de incertidumbre que provoca la fenomenología particular, ya que si bien transitoria, no tiene una duración determinada.

### c. Gobernabilidad

Desde esta perspectiva es claro que los conflictos resultan ser los mejores analizadores de organizaciones y las crisis develan las relaciones sociales latentes. Tener en cuenta los mecanismos sociales y llevar a cabo programas de contención para las personas dentro de las organizaciones son uno de los puntales para prever

y superar situaciones de crisis. Sobre esta base el diálogo y el diseño de conversaciones son la mejor plataforma preventiva de conflictos y crisis organizacionales, lo cual nos lleva a otra variable: gobernabilidad

Podríamos definirla como el conjunto de capacidades que nos permiten:

- Vislumbrar posibles puntos de crisis y conflicto en la organización
- Tomar decisiones ante eventos que son desafíos
- Establecer la efectividad y eficiencia de las acciones adoptadas
- Estructurar alianzas estratégicas
- Formular políticas, programas que minimicen daños, identifiquen oportunidades y resguarden la identidad de las organizaciones
- Consultar a expertos

La gobernabilidad de las organizaciones se asienta sobre dos pilares:

- Información
- Comunicación

Un importante detonante de las crisis organizacionales radica en entender el negocio desde una sola perspectiva, sin incorporar los recursos que cada persona aporta a través de su singularidad y diversidad.

En tal sentido si no se poseen adecuados sistemas de información se vive en estado de crisis permanente.

Pero si a esos sistemas de información no les incorporamos formación y desarrollo sobre sistemas de comunicación humana, no se pueden concretar exitosamente los proyectos.

Por todo ello podríamos definir que gobernar una organización es la *capacidad para desarrollar proyectos que hagan no solo a los resultados sino también al desarrollo y aprendizaje organizacional, porque en la medida que se produzcan procesos de aprendizaje en cada proyecto, las personas que forman parte de esa organización, estarán preparadas para poner en marcha otros proyectos más complejos que permitan un crecimiento continuado desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.*

# 4.

# La organización enfocada a los nuevos paradigmas

*"... El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través de él nos re-creamos a nosotros mismos, ...nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos,... percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él,... ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida..."*

Peter Senge – "La quinta disciplina"

### a. Perspectiva Sistémica

La organización del siglo XXI, será aquella que tenga desarrollada su capacidad para aprender y en las que sus miembros posean competencias conversacionales.

Peter Senge, discípulo de Chris Argyris, en su libro "La quinta disciplina", describe y analiza las disciplinas que deben poseer la organizaciones que el denomina "inteligentes" y que serán exitosas en el futuro. Ellas son:

- Dominio personal
- Modelos mentales
- Construcción de visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

La quinta disciplina es el pensamiento sistémico, que actúa como aglutinador de las otras cuatro, que en conjunto, le brindan a la organización, a partir de sus miembros, la capacidad del aprender permanente. Seguidamente se describen, de acuerdo al desarrollo efectuado por el autor citado, en qué consisten brevemente cada una de ellas.

#### Dominio personal

Se denomina así a un nivel muy especial de habilidad, que lo describe como la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

La disciplina del dominio personal comienza por aclarar las cosas que de verdad nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de cada uno de sus miembros.

### Modelos mentales

Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

La disciplina de los modelos mentales empieza por volver la mirada hacia adentro para llevar a la superficie nuestras imágenes internas del mundo y someterlas a verificación. Incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la **indagación** con la **persuasión**, para que la gente manifieste sus pensamientos exponiéndolos a la influencia de otros.

### Construcción de la visión compartida

Se refiere al desarrollo de aptitudes para configurar **visiones de futuro** compartidas que propicien un compromiso genuino y no el mero acatamiento.

Al dominar esta disciplina los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión. Por sincera que esta sea, es necesario alinear a los miembros de la organización, para obtener un resultado positivo.

### Aprendizaje en equipo

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo": la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto"

Cabe aclarar que para los griegos diá-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía a todos descubrir percepciones que no podían alcanzar individualmente.

La disciplina del diálogo también implica aprender a *reconocer* los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo.

### Pensamiento sistémico

Es trascendente que todas estas disciplinas se desarrollen como un conjunto. Por eso ésta es la quinta, la que integra a las demás disciplinas fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

El pensamiento sistémico permite comprender la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.

En lo que respecta a las "conversaciones" y su trascendencia en las organizaciones, resulta importante la nueva visión que tiene el lenguaje como tal, habiéndose desarrollado una corriente que se denomina *ontología del lenguaje*, la que puede ser definida como: ***La disciplina que explora cómo el lenguaje construye la realidad.***

Si reflexionamos sobre ello comprenderemos que es efectivamente así. Cuando pensamos en una organización, automáticamente lo asociamos con un edificio, con su domicilio, sus oficinas pero, donde está la organización cuando su directivos ó sus empleados están fuera del edificio? Quiere decir que no existe organización? O que la organización es el edificio, aunque se encuentre vacío?

No, esto sería un absurdo. Lo cierto es que la organización existe en el lenguaje. Hay una interacción a través de conversaciones entre todos sus integrantes y estas conversaciones crean la organización social, sin la cual no hay organización humana posible.

Pero que es una conversación?

Según Barnett Pearce es una danza junto al otro (co= junto con ó junto a y versar= girar), pero no solo es eso, es mucho más. Gass y Jacubowicz expresan que *la conversación implica el reconocimiento del otro, su escucha, su afecto, su emotividad y el reconocimiento de su diversidad. Por lo tanto, es un sistema abierto en donde está presente la complejidad de los seres humanos que la mantienen, su historicidad, su temporalidad y su espacio. Conversar es una*

*construcción conjunta de una red cognitiva que se va co-construyendo y desplazando conjuntamente con las personas.*

Es decir que, desde esta perspectiva, una organización es ante todo una red conversacional.

Resulta más que evidente que nos encontramos ante un cambio entre la concepción de la organización tradicional del siglo XX y la nueva organización del siglo XXI.

b. Perspectiva Ontológica

Tal como lo desarrolla Heloísa Primavera, el management tradicional necesariamente deberá cambiar de paradigmas para convertirse en un management transformacional, entendiendo como tal aquel que permita **facilitar interacciones entre** las relaciones y la **coordinación de acciones** entre sus miembros. Se transcribe el cuadro siguiente en el que ella establece las características de cada uno:

| Management tradicional (basado en el control y la eficiencia) | Management transformacional (basado en la construcción de capital humano/organizacional) |
|---|---|
| Foco en herramientas | Foco en usuarios |
| Intercambio | Intercreación |
| Gerencia | Liderazgo |
| Acuerdos | Alineamiento |
| Metas | Visión |

| Producto | Proceso |
|---|---|
| Conclusión | Razonamiento |
| Saber | Aprender |
| Responsabilidades Jerárquicas | Responsabilidades compartidas |
| Pensamiento Crítico | Pensamiento Empático |
| Trabajo Grupal | Trabajo en Equipo |

Para poder comprender los conceptos básicos del cambio propuesto, debemos conocer algunos postulados y estudiar sus **fenómenos lingüísticos** y los denominados **compromisos lingüísticos básicos**.

El postulado básico de esta nueva concepción parte del axioma: **la palabra es acción**. Contrariamente al concepto tradicional por el cual una cosa es **hablar** y otra es **hacer**.

Desarrollar *conversaciones* es una clase de hacer fundamental en la vida de las organizaciones. Un hacer particular que se realiza en el momento que interactuamos con el otro, en el momento en que en la *"danza"* con el otro creamos sentido.

Por ejemplo cuando alguien dice: *"te pido que me hagas el informe"*, lo estamos **pidiendo** y si como respuesta hay un **si**, esa **promesa** se está realizando en el mismo acto de la respuesta. Luego viene el **cumplimiento** de la misma, que se da en un plazo acordado en el mismo acto del pedido ó de la promesa. Y si la respuesta no es la esperada decimos que hay **problemas** en la comunicación. Entonces queda claro que **Hacer** implica **Cumplir Promesas**.

También incorpora el nuevo concepto de Comunicación, expresando que es la **coordinación de acciones en el lenguaje.**

Es decir pone énfasis en las **acciones** que debemos desarrollar para la **producción de resultados,** lo cual requiere de ciertos **compromisos** y **competencias** para lograrlos. Puntualizando que debemos conocer cuáles son los **valores y metas** compartidos por quienes están coordinando estas acciones.

Entonces si sostenemos que una organización es una red conversacional que da origen a una organización social individual con características propias, también debemos conocer las *pequeñas acciones* que se requieren y los **diagnósticos permanentes** que se hacen para preparar la coordinación de acciones en la vida cotidiana de esas organizaciones.

Tomemos un ejemplo. Es bastante común que en una organización un jefe pide a un subordinado "un reporte urgente". Aquí es fundamental que la persona que recibe el pedido y toma el compromiso de hacerlo, sepa que es un **informe** y qué quiere decir **urgente**. Si bien parecen cuestiones menores resultan importantísimas, ya que ni *informe* ni *urgente* son datos de la realidad sino que forman parte de **prácticas recurrentes** de la organización que, si funcionan bien, producen los resultados esperados pero, si no quedó claro el **acuerdo previo** entre los participantes, se producen problemas para el usuario y/o se generan conflictos en la organización.

## Compromisos lingüísticos básicos

Desde la perspectiva de Fernando Flores y Rafael Echeverría en el desarrollo realizado por Heloísa Primavera, se determina que los compromisos lingüísticos básicos son: **afirmar, declarar, pedir/ ofrecer y prometer**.

**Afirmaciones:** se entienden por tales aquellas proposiciones acerca de un mundo que ya existe, para la cual hay acuerdos consensuados acerca de significantes y significados, en la cual el orador se compromete a proveer evidencia acerca de lo dicho. Pueden ser calificadas como *verdaderas* ó *falsas*.

Ejemplos: "Hoy es un día soleado" ó "Mi mano tiene cinco dedos" ó "El expediente ya tiene sentencia"

**Declaraciones:** estas son proposiciones que generan un mundo nuevo, definen posibilidades que antes de que se hicieran no existían ó, más aún, que cambian el curso de los eventos por el mero hecho de hacerlas.

Pueden ser clasificadas en *válidas ó inválidas*, según la **autoridad** del orador.

**La autoridad condiciona los resultados de la declaración.**

Ejemplo clásico: "Los declaro marido y mujer"

Es una declaración que sólo puede ser hecha por algunas personas para que tenga efectos particulares en el seno de una comunidad lingüística.

Tipos de declaraciones:

**Fundacionales:** son aquellas que inauguran una situación totalmente nueva en un ámbito determinado. El ejemplo ya dado: *"Los declaro marido y mujer"*

**Resolutivas:** éstas dirimen situaciones de conflicto, creando un contexto nuevo para la coordinación de acciones entre las partes. Ejemplo: *"la sentencia condenó a Pedro a pagar a Juan $ 100.-"*

**Expresivas:** son típicas de cada lengua, a veces de cada lugar o grupo humano y cierran de modo ritual una conversación. Ejemplo: *Gracias, Buen día, ... sin más lo saluda atentamente.*

**Definen posibilidades futuras:** Ejemplo: *Podríamos ir a la costa este Verano.*

Dentro de este contexto nos encontramos con una clase particular de declaraciones: los **Juicios**. Surgen a partir de la observación (o no)de ciertas acciones y los hacemos acerca de cierto ámbito acotado del mundo, con nuestros propios indicadores de significado, parámetros ó *estandares* de enunciado. Ejemplo: *Susana es petisa.*

Una de las causas más frecuentes de la mala coordinación de acciones entre los miembros de una misma comunidad, es que los estándares de cada uno son distintos y por ello, juzgan con los mismos valores a situaciones distintas o con distintos valores a la misma situación ó desempeño personal. Cuando juzgamos si algo *Está mal* ó *está bien*, no estamos hablando tanto de lo que estoy observando sino de mis propios parámetros ó estándares.

Otro aspecto interesante es la *emoción* que provocan ciertos juicios en nuestros cuerpos. El de afirmación, es decir de certeza y no de mi juicio según mis estándares, nos posiciona en el mundo absoluto de lo *verdadero/ falso* en vez de lo *válido-inválido* ó *fundado-infundado*. Por lo cual, la autora, vuelve a clasificar los juicios como:

**Validos ó Inválidos**: según la autoridad que tenga el que lo emite y para que ó para quien lo hace. Un juicio de un superior, a quien aprecio y respeto en su competencia, (además de acatar sus decisiones por cumplimiento de las normas organizacionales) quien emite un juicio acerca de mi desempeño, también es válido porque le doy autoridad, yo lo **estoy legitimando para hacerlo**.

Este es un fenómeno muy interesante porque, frecuentemente cuando un superior dice algo que no nos gusta, creemos que se equivocó y no que ese es "su" juicio. Esta observación es muy importante para la vida de las personas, dentro y fuera de las organizaciones, más allá del organigrama o de nuestra elección personal. Porque sometemos y somos sometidos permanentemente a juicios acerca de nuestro desempeño ó del de terceros y sufrimos innecesariamente cuando le otorgamos autoridad a quienes no la tienen – ni en el organigrama, ni en nuestra elección personal.

**Fundados ó Infundados**: según el modo en que son construidos y la **competencia** de quien lo formula:

En este sentido tenemos **juicios automáticos**: aquellos que surgen espontánea y naturalmente, cuando estando ante una situación imprevista

"sentimos" algo y emitimos un juicio: Qué torpe!, generamos un juicio que habla de nuestros estándares y de lo que hizo el "blanco" de nuestros juicios.

Otro tipo de juicio son las **opiniones**: estos son formulados con cierta información acerca de la situación pero quien los emite posee competencia en el dominio de acciones en que se realiza el juicio.

Una de las competencias conversacionales que deben aprenderse en las organizaciones es la de construir modos de fundar juicios adecuadamente. Para ello, en líneas generales, debemos:

- Empezar por acotar nuestro juicio a un dominio de acciones restringido y no hacer generalizaciones universalizantes.
- Seguir indagando acerca de su experiencia en el dominio, ya sea por la observación recurrente directa de las prácticas ó en su defecto.
- Recurrir a juicios de terceros que consideremos competentes ó que sean considerados competentes por otros especialistas en la materia, cuando lo primero no nos fuera posible, teniendo el cuidado de aclarar los estándares que yo considero relevantes para las acciones que quiero coordinar.

Cuando hacemos un juicio acerca de alguien estamos:

- Revelando nuestro estándar acerca de un dominio generalizado ó acotado de acciones
- Evaluando acciones hechas en el pasado por mi enjuiciado
- Haciendo suposiciones acerca de la conducta que el mismo podrá tener en el futuro.

Fundar Juicios adecuadamente es una condición de posibilidad para la vida social organizada y tiene especial relevancia en la vida de grupos y organizaciones.

La internalización de estas distinciones para la vida cotidiana y la discriminación entre afirmaciones y juicios tiene fundamental importancia en la coordinación de acciones en cualquier ámbito, ya que permite redefinir permanentemente:

- a qué se apunta,
- a quién le toca emprender ciertas acciones
- cuáles son los criterios comunes y cuáles no
- a quién se le asigna **responsabilidad** y si ésta es aceptada

Otro punto muy importante es el aspecto emocional de nuestros juicios automáticos, que dan lugar a falacias. Nos resulta dificultoso desprendernos de ellos y buscar los estándares que están implicados así como la posibilidad de construir consenso con otros acerca de la persona o la situación que estamos enjuiciando.

En el ámbito de las organizaciones, como se ha dicho precedentemente, la coordinación de acciones se da a través de conversaciones, que pueden ser divididas en dos clases principales:

- **Conversaciones para la acción**: en cuya estructura intervienen los pedidos, ofertas y promesas
- **Conversaciones para crear posibilidades**: en cuya estructura intervienen las afirmaciones y declaraciones

Esta distinción es fundamental para rediseñar la identidad tanto de las personas como de las organizaciones.

Si analizamos las organizaciones en las que actuamos podemos verificar que las **conversaciones para crear posibilidades** no son tomadas por miembros cualesquiera, sino que son casi siempre patrimonio de los integrantes de niveles superiores. Recordemos que éstas son las conversaciones que intervienen en el rediseño de la organización.

En el management transformativo se hace necesario abrir un espacio para tales conversaciones al interior de la organización, para que se puedan sostener aquellas medidas destinadas a cambiar el futuro de forma sustentable.

La identificación de *áreas de mejoras* y la formulación de propuestas de cambio por los miembros de la unidad es un primer paso hacia **conversaciones para crear posibilidades** y **conversaciones para la acción** que mejoran el cambio en el estilo de gestión.

Con este enfoque podemos concebir a la organización como una **red de compromisos recurrentes** expresados por medio de **redes conversacionales**, en las que problemas de unos significan posibilidades para otros. En la vida de la organización importan tanto las declaraciones fundacionales, como el modo como se hacen los **pedidos** y **las promesas**.

Toda organización – como los seres humanos que la integran- existe en un **trasfondo de conversaciones**, parafraseando a Ortega y Gasset, "el hombre – la

organización- es él y sus circunstancias...", es decir que exceden su historia propia, en términos de las acciones específicas que se desarrollan en su interior e involucran necesaria y continuadamente a la de sus distintos integrantes.

En la vida de las organizaciones inciden de modo fundamental los **estados de ánimo** los que son diseñados permanentemente gracias a **declaraciones** y acciones que se ponen en marcha en distintos ámbitos.

Se define el **estado de ánimo** como el **conjunto de declaraciones acerca de las posibilidades en el futuro** para sus integrantes.

Al respecto tenemos **estados de ánimo negativos** tales como: **resentimiento y resignación** que involucran conversaciones privadas entre sus miembros que afectan continuamente sus posibilidades de realización.

Y por otra parte **estados de ánimo positivos** que pueden ser diseñados en forma alternativa a los anteriores. Son la **aceptación** y la **ambición** a partir del establecimiento de nuevos acuerdos, creados a partir de nuevas declaraciones.

La **desconfianza** es un estado de ánimo negativo que afecta las relaciones de los miembros de una organización impactando decisivamente en la **coordinación de acciones** de sus miembros.

En una situación de crisis lo que más se daña es la confianza. Es un dominio de juicios dentro de un espacio discursivo.

Otros fenómenos que impactan permanentemente en la vida de las organizaciones son:

**Sensaciones:** se circunscriben a registros corporales y no necesariamente dan cuenta de un discurso particular, las palabras sólo las desnaturalizan y reducen.

**Emociones y sentimientos:** pueden atribuirse a discursos particulares que generan forzosamente sensaciones corporales. Es de vital importancia considerar la distinción precedente para diseñar nuevos discursos y posibilidades corporales bienestar físico y/o satisfacción intelectual incluidos- por lo cual no deberían ser omitidos de ningún estudio organizacional

Son necesarias las **conversaciones que importan** para poder crear nuevas prácticas sociales dentro de las organizaciones. Éstas pueden estar dirigidas al **cliente interno**: para que su estado de ánimo sea adecuado para mejorar las conversaciones que importan ó al **cliente externo** destinatario de la función última de la organización.

Generalmente se pone énfasis en las conversaciones con el cliente externo, sin percibir que las conversaciones que se viven en la organización **condicionan absolutamente el estado de ánimo de sus miembros** (clientes internos) **y dificultan ó facilitan,** según el caso, **la coordinación de acciones para producir los resultados que generan la satisfacción del cliente externo.**

Si nos preguntamos sobre que clase de conversaciones tenemos, que pedidos y promesas satisfacen al cliente externo ó cuales son las conversaciones de trasfondo que preparan el clima de confianza-desconfianza, resentimiento-aceptación, ó resignación ó entusiasmo que se vive en la organización,

constataremos que las historias que nos contamos acerca de lo que creemos que son las cosas, las personas ó las prácticas que ellas realizan, son "sopas" ó "colecciones de juicios" que no están necesariamente basados en afirmaciones que provienen de observaciones recurrentes de ciertas acciones hechas con ciertos estándares cuya elección conocemos perfectamente.

Para cambiar el sentido de nuestras prácticas a nivel de nuestra organización, es necesario mirar desde otro lugar, uno de responsabilidad en relación al producto final de la organización total y con el objetivo puesto en la Nueva Organización.

Si fomentamos las conversaciones de desconfianza, resentimiento o resignación, nos mantenemos en la circunstancialidad en la cual las cosas siempre van a quedar igual, una especie de gatopardismo que genera un razonamiento de *"el problema está afuera"* muy común en las empresas en crisis, reinstalándonos en la *quinta personal,* que nos lleva a una forma eficaz de ocultar nuestra incompetencia respecto de la responsabilidad de hacernos cargo de cambiar las conversaciones para generar conversaciones que generan confianza, aceptación y entusiasmo en la relación con el futuro.

Si fomentamos las conversaciones de desconfianza, resentimiento o resignación, contribuimos a crear crisis porque generamos malos vínculos y una débil relación con el futuro. Será la semilla proyectada del presente.

No es una cuestión moral ó lírica sino que se trata más bien de una cuestión de aprendizaje: pasar del management tradicional al transformacional.

Cambiando la *conversación de trasfondo*, es decir buscando responsabilidades/ culpas/ justificaciones, a la *pregunta de fondo*: ***¿Cuales son las condiciones que debo generar para producir los resultados necesarios para mejorar continuamente la calidad del servicio al cliente externo y la calidad de vida de los miembros de la organización?***

Evidentemente es una posición novedosa, en la cual analizamos como construimos la realidad de la organización a través de conversaciones que tienen que ver con el trabajo propiamente dicho y con la vida de las relaciones entre las personas que comparten el mismo espacio. Estas últimas no han sido consideradas por las teorías del management tradicional.

Las organizaciones en crisis que han sido construidas a través del management tradicional abordan la crisis desde el mismo lugar. Luego, el resultado está dirigido al fracaso.

A esta altura, resulta de vital importancia que las organizaciones del siglo XXI comprendan que deben modificar la emocionalidad dominante en la mayoría de ellas atadas al viejo paradigma mecanicista y reconozcan el cambio trascendente que se ha generado en la concepción del trabajo.

Tal como expone Rafael Echeverría en su libro *"La empresa emergente"* el trabajo en las organizaciones ha cambiado y la mayoría de los trabajadores son "no manuales" (intelectuales), cuyo trabajo es no rutinario y sí creativo, por lo cual su producción no es lineal.

Bajo el esquema tradicional el trabajador manual rutinario, era dirigido a través de la emocionalidad del miedo por el capataz y de esa manera rendía más, trabajaba más rápido y en el mismo tiempo elaboraba mayor cantidad de productos, lo que beneficiaba a la compañía.

En la actualidad, expresa Echeverría, el jefe no puede simplemente mandar y controlar, es decir cumplir únicamente la función del capataz. Tiene a su cargo trabajadores muy diferentes, con formación en distintas áreas de especialidad y con conocimientos que superan con creces los que él tiene en esas áreas. Si pretende que sus subordinados hagan únicamente lo que él les instruye, expresa el autor, obtendrá de ellos una parte muy reducida de lo que son capaces de hacer. Y eso es lo que exactamente esta pasando hoy.

Crecientemente comienza a reconocerse la necesidad de instaurar nuevas relaciones de trabajo. Se acepta que en las actuales, **el miedo** como emocionalidad dominante ha perdido eficacia. Continúa afirmando que el jefe no asusta de la misma forma como lo hacía en el pasado y parece haber perdido su capacidad de lograr rendimientos máximos. Y por qué sucede esto?

Afirma que, *bajo la influencia del miedo el trabajador no manual rinde menos. En vez de expandir su capacidad de acción la contrae.... el miedo opera como un gran inhibidor,...como toda emocionalidad nos predispone para determinadas acciones, pero nos limita muy profundamente para otras. ..*"

Lo mismo sucede con el abordaje de las crisis en la actualidad. El miedo al cambio paraliza los individuos que forman parte de las organizaciones. Lo que genera más miedo para afrontar la crisis producida, todo lo cual deviene en inacción.

Por ello es importante el desarrollo creciente de relaciones organizaciones de trabajo basadas en la **confianza**, comprobándose cada vez más lo productivo de este nuevo enfoque. Es importante aclarar que una relación sustentada en la confianza no es una relación entre iguales, por el contrario muchas de ellas son altamente asimétricas, en donde se ejerce el poder por autoridad sin recurrir al miedo. Tal como afirma el autor, la autoridad es *un poder conferido*, y por lo tanto puede ser revocado.

El criterio clave para otorgarlo, así como para revocarlo, es la confianza. *Si confío en que mi maestro sabe, le otorgaré autoridad. Si por el contrario, pierdo esa confianza y descubro que realmente no sabe lo que decía saber dejaré de conferirle esa autoridad.*

Desde esta nueva perspectiva, denominada perspectiva ontológica, se propicia el "coaching" ó entrenamiento de los miembros de la organización desarrollando la confianza como motor de las transformaciones. Lo que genera proactividad en los individuos que la integran. Esta capacitación resulta trascendente para encarar preventivamente situaciones de crisis.

El autor afirma que *la confianza disuelve el miedo y la sensación de vulnerabilidad,* parafraseando a Luhman manifiesta que la confianza tiene el efecto

de *reducir la incertidumbre como la complejidad.* Continúa expresando que *nos lleva a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos futuros y posibilidades. Se trata de acciones de innovación, de invención.... No ha habido gesta en la historia que no haya requerido una gran dosis de confianza.*

*La empresa del futuro será el espacio por excelencia para canalizar buena parte de la capacidad transformadora de los seres humanos.*

Esta capacidad le otorgará a la empresa del futuro una ventaja competitiva. Ésta, a su vez, provocará una retroalimentación tal que afectará el nivel de confianza que los consumidores tengan en ella. Sin olvidar aquel principio por el cual el observador modifica lo observado: la confianza como filtro de observación y acción incide en el grado de ejecutividad y competencia de las acciones que encaramos.

Esto no significa que en el futuro las organizaciones no entren en crisis. Lo que significa es que frente a la velocidad de los cambios continuos, frente al desanclaje continuado el nuevo management propone un abordaje de crisis continua o, lo que es lo mismo, de aprendizaje continuo, según como se mire.

Un poco más adelante se tratará la relación entre emocionalidad, estados de ánimo y crisis.

## i. Conceptos de problema, transparencia y quiebre

*"La vida no es una serie de problemas sino una sucesión de quiebres"*, así la conceptualizan los autores citados, y luego del desarrollo siguiente, podremos ver lo acertado del enfoque.

En nuestra vida cotidiana llamamos a los imprevistos y obstáculos, problemas.

Pero no siempre es así. Si cambiamos el enfoque y definimos dos conceptos el de transparencia y quiebre, podremos entender un poco más de que estamos hablando.

Decimos que estamos en transparencia en determinado dominio cuando operamos sin darnos cuenta permanentemente de lo que estamos haciendo. Un ejemplo típico es el de conducir un automóvil.

Un quiebre es una interrupción en un flujo de acciones previstas y deseadas por alguien. Siguiendo con el ejemplo, cuando se nos pincha un neumático, decimos que estamos ante un quiebre de la transparencia.

Es importante aclarar que el quiebre no es algo en sí mismo, sino que alguien declara que algo es un quiebre para esa persona. El observador es quien le da ese significado.

Por qué? Porque el quiebre de alguien es siempre una posibilidad para otro.

Es decir, el primer concepto de crisis que todos hemos aprendido, aquél del signo oriental con los dos significados: crisis y oportunidad.

Debemos aprender a convivir con los quiebres. Tanto como nosotros somos posibilidades para otros, los quiebres de otros son oportunidades para nosotros. Sin ir más lejos, **las organizaciones surgen para resolver los quiebres de los clientes externos.**

Seguidamente se transcriben la etapas de la reconstrucción de la estructura ideal del quiebre, tal como las enumera Primavera. Nos permite identificar nuestras fortalezas y debilidades a nivel de las relaciones y entrenarnos para cultivar aquellas habilidades que necesitemos para ser expertos anticipadores de quiebres, de manera que se pueda protagonizar el futuro y no simplemente esperar a que otros lo diseñen. Aquí hablamos de competencias enmarcadas en el denominado management transformacional.

Ellas son:

1. **Declaración** de quiebre: Cáspita!!! ú otras expresiones que todos nos imaginamos.
2. Aparición de **Juicios automáticos:** Otra vez!!! Por qué me pasa esto a mí!!!! No es posible!!!
3. Revelación de **compromisos previos afectados:** (A qué promesa debía atender cuando ocurrió el quiebre?) A dónde tenía que llegar cuando se me pinchó el neumático)
4. Búsqueda solitaria de solución inmediata, uso de recursos propios: creatividad, diseño de herramientas.

5. Búsqueda solitaria de solución de recursos de otros: utilización efectiva de la **red de ayuda**. Diagnóstico de la habilidad de hacer **pedidos**.
6. Revelación de **nuevas posibilidades** permitidas por el quiebre: que aprendí? Que nuevas posibilidades tengo ahora?

Los quiebres pueden no ser siempre accidentales ó imprevistos. Por el contrario, pueden ser provocados. Entonces se convierten en situaciones de aprendizaje planificado.

ii. Los quiebres y los estados de ánimo en las organizaciones:

Primavera define los estados de ánimo como un registro corporal (emocional) en cada uno de los participantes, acompañado de ciertas **conversaciones privadas**, no dichas necesariamente ó no compartidas bajo la misma forma exacta por todos los participantes, pero que equivalen, en realidad, a cierto juicio acerca de las posibilidades de cada uno en lo que va a ocurrir en el futuro.

También es importante del estado específico en el que nos encontramos. Éste puede ser :

1. **Estado de Facticidad**: está relacionado con los juicios acerca de nuestras relaciones con el mundo.
2. **Estado de Posibilidad**: está relacionado con la interpretación que tengamos acerca de hechos e interpretaciones.

En el cuadro siguiente se transcriben los tres estados de ánimo básicos que encontramos en la vida de las organizaciones, y sus correspondientes opuestos:

| Negativos | Positivos |
|---|---|
| Resentimiento | Aceptación |
| Resignación | Ambición |
| Desconfianza | Confianza |

En cuanto a los negativos, se los denomina de esa forma ya que en la mayoría de los casos afectan la productividad.

Además es importante tener en consideración que los estados de ánimo son conversaciones privadas no compartidas (historias antiguas, en su mayoría) asociadas a emociones de carácter contagioso y pueden difundirse, generalizando conductas en el interior de un grupo humano, principalmente cuando esta propagación parte de personas que pueden ser consideradas líderes naturales dentro de la organización.

Por tal razón es de fundamental importancia de que ellos conozcan las posibilidades para comprender y revertir estos estados de ánimo negativos. Cabe asimismo efectuar una de-construcción lingüística de cada uno de ellos:

**Resentimiento:** es una emoción con cierto grado de ira, bronca ó rabia, asociada a juicios y declaraciones tales como: *yo no me lo merezco; el culpable es...; no cuenten conmigo para ...*

**Resignación**: es una emoción de tristeza ó depresión asociada a juicios y declaraciones tales como: *No hay nada que hacer aquí; Me cansé, ya intenté todo; Definitivamente desisto...*

**Desconfianza**: corresponde a cierta emoción de miedo asociada a juicios-declaraciones del tipo: *fulano miente, es un corrupto...; No quiero trabajar con ... para no quedarme pegado; no hay condiciones para realizar tal cosa.*

Los estados negativos descriptos se corresponden con juicios e interpretaciones de víctimas de las circunstancias y no, de responsables en busca de salida. Esta diferencia de postura interfiere significativamente en la vida de la organización ya que en lugar de abrir, cierra posibilidades.

Por lo tanto, y en la búsqueda de la relación entre emocionalidad, estado de ánimo y crisis, es trascendente a esta altura, cambiar el enfoque tradicional que utilizan las organizaciones, lo que les permite estar mejor preparadas no sólo para competir con sus pares, sino para prever y enfrentar – para el caso que sean imprevistas - situaciones de crisis ó quiebres.

Se trata de dejar el lugar de observador pasivo para convertirnos observadores activos.

# 5.

# El capital humano, su incidencia como recurso dentro de las organizaciones y parámetros para su valuación.

Hoy en día la riqueza se ha comenzado a valorar en términos de activos intangibles tales como el conocimiento y procesamiento de la información. Ellos se convierten en el nuevo objeto formal de la ciencia y la tecnología, a punto tal que la economía, la cultura y el bienestar social dependen del desarrollo de nuevas tecnologías de la información.

Tales conceptos han impactado fuertemente en las organizaciones. Podemos observar como los activos fijos van siendo relegados mientras que la capacidad de gestionar, es decir, talento e intelecto humano se están convirtiendo en la técnica gerencial del presente centrándose en el capital intelectual, la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional.

A partir de esta realidad, surge una pregunta: "¿Refleja la contabilidad el valor real de las empresas?"

Si bien existen criterios de valuación consensuados por la profesión contable, lo cierto es que hoy en día las organizaciones no "registran" el valor que representan los activos intangibles autogenerados que las componen.

Las organizaciones cuentan con una variedad de recursos intangibles, entre ellos, el capital intelectual de la empresa ó el valor del conocimiento, compuesto por varios elementos que van desde el valor de su marca hasta *el conocimiento compartido por todas las personas que permiten hacer las cosas mejor y ganar más dinero.*

Ahora bien, surge claro que estamos ante un nuevo tipo de recurso socioeconómico: el capital intelectual. Y este nuevo recurso es una consecuencia del nuevo entorno donde el foco se centra en el peso del conocimiento, en los trabajadores del conocimiento y en la venta de servicios. También y siguiendo el enfoque desde la perspectiva que hemos incorporado en este trabajo, el mal uso, la ineficiencia y las disfunciones de este recurso debieran necesariamente poder cuantificarse, de manera tal que luego puedan volcarse en los estados contables.

Leif Edvinson desarrolló el denominado modelo Skandia -que se verá más adelante- hace dos grandes clasificaciones del capital intelectual así tenemos:

a) Capital Humano:

Que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

b) Capital estructural.

Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones e integrado por los siguientes elementos: Capital clientes, Procesos y Capacidad de innovación.

Expresa que los cambios que se han dado a nivel del conocimiento son avanzados. Hoy se les reconoce como de alto valor agregado para las organizaciones, en la medida que genera riqueza, un "activo" que debe gestionarse y valorarse como los demás.

En el ámbito de la nueva economía, continúa, el capital intelectual proporciona un margen competitivo. Sin embargo, estos "recursos" no son

medidos de manera adecuada. El capital intelectual (intangible) al igual que los recursos físicos indefectiblemente necesitan ser valorados para medir la eficiencia, determinar ingresos y valuar la organización.

El proceso de formación del "capital intelectual" debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material.

Las nuevas corrientes de pensamiento nos dicen que, en el futuro, la inversión primaria no será en terrenos, plantas o equipos, sino en personal. Este hecho marca la necesidad de llevar a la contabilidad este tipo de activos, ya que estos recursos serán los más importantes en las empresas.

## a. Contabilidad y capital intelectual

En un trabajo realizado por Juan Carlos Gómez López (basado en desarrollos previos de Patricia Ordóñez de Pablos, perteneciente al Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Oviedo, España), el autor afirma que tradicionalmente la contabilidad financiera se arraigó en enfoques eminentemente jurídicos y financieros, donde se aplica el concepto jurídico de propiedad, de allí la palabra patrimonio.

De hecho la contabilidad viene utilizando métodos de valoración desarrollados en la economía para establecer los precios de transacciones. Hecho

comprensible en el marco de una interpretación contable de naturaleza económica. En su concepción más profunda se han utilizado fundamentalmente, la teoría del valor utilidad y del valor trabajo.

La teoría del valor trabajo establece que el valor de un bien se determina por el trabajo socialmente necesario para ponerlo en disposición de consumo, por la remuneraciones acumuladas en los procesos de explotación, producción y distribución. De allí nace el concepto de costo histórico constituido por las remuneraciones al trabajo y al capital, incorporando un concepto según el cual el trabajo es el único creador de valor, negando la existencia de otro tipo de valoraciones.

Una segunda concepción es el valor utilidad, según la cual el valor de un bien se determina por la capacidad de satisfacción de necesidades, hecho que implica que es la demanda de bienes y el mercado el determinante del valor. Sólo tienen valor los bienes destinados al mercado, siendo este último el que determine el precio de un bien o servicio. Esta teoría se expresa en contabilidad a través de los valores de mercado, compra, reposición o realización.

Después de la década de los ochenta y a partir de los estudios de teóricos tales de Karl Sveiby, Hope & Hope, y otros, se comenzó a pensar en la valorización de este capital intelectual, concluyéndose que son recursos muy valiosos que no se contemplan dentro de la contabilidad tradicional y, al no ser reconocidos, se impide que se reflejen las ganancias futuras que determinado tipo de conocimiento, saber, habilidad y capacidad genera.

Durante la década de los noventa, las nuevas tendencias de valoración de empresas centraron su interés en la investigación y desarrollo en la determinación y medición del capital intelectual y su importancia estratégica para el logro y sostenimiento de ventajas competitivas.

El autor citado expresa que con el fin de estructurar, valorar, administrar, medir y reportar el capital intelectual en el mundo académico y empresarial, se han desarrollado, entre otros, los siguientes modelos:

### A) IAS 38

Respuesta de la contabilidad financiera a la medición del capital intelectual. La norma internacional de contabilidad 38 define los activos intangibles susceptibles de ser valorados e incluidos en la contabilidad. Define activo intangible como: *"un activo no monetario identificable, carente de sustancia física, poseído para uso en la producción ó suministro de bienes ó servicios, para alquilar a otros o para propósitos administrativos."*

Un activo es un recurso controlado por una empresa como resultado de eventos pasados, por el cual se espera que fluyan beneficios económicos futuros para una empresa. Una limitante de IAS 38 es que bajo el modelo tradicional de contabilidad, se reconoce un activo intangible si: los beneficios económicos futuros son atribuibles al activo que fluirá para la empresa. Se puede medir confiablemente el costo del activo.

Bajo este criterio, se continúa con las restricciones del modelo tradicional de contabilidad, es decir no sería viable medir aspectos como:

- Marcas
- Fidelidad de los clientes y relaciones establecidas.
- El Good Will (potencialidad de un negocio basada en la clientela, prestigio, buen nombre, etc.),cuando no ha sido adquirido directamente por la empresa).
- El conocimiento acumulado en las personas.

Es un modelo limitado, que se fundamenta en los modelos de valoración de costo histórico.

## B) INDICADOR Q DE TOBIN

Uno de las primeras herramientas utilizadas para medir el capital intelectual fue emplear la "q de Tobin", técnica desarrollada por el Premio Nobel James Tobin. Mide la relación entre el valor de mercado y el valor de reposición de sus activos físicos. Las empresas intensivas en conocimiento, como Microsoft, tienen unos valores de "q" superiores que aquellas empresas que están en industrias más básicas.

## C) EL MODELO DE SKANDIA

Este modelo que fue diseñado por Leif Edvinson es una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa Skandia. Edvinson desarrolló una teoría del "Capital Intelectual" que incorpora elementos de Konrad y del "Balanced Score Card" (Kaplan y Norton).

En los modelos económicos tradicionales se utiliza normalmente el capital financiero únicamente, pero la empresa sueca Skandia propone el "Esquema Skandia de Valor", donde se propone que el capital intelectual está compuesto como ya lo expresáramos de : capital humano y capital estructural.

Éste último, se divide en capital de cliente y capital organizativo, referido a todo aquello que permanece cuando los empleados se han ido a casas, sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de información, etc. El capital organizativo puede descomponerse en capital de procesos (procesos que crean valor y procesos que no crean valor), cultura y capital de innovación (derechos intangibles, marcas, patentes, receta de conocimiento y secretos empresariales).

Como señala el modelo de Capital Intelectual de Skandia, éste surge en un proceso de creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y estructural, donde las innovaciones transforman y refinan el conocimiento individual en valor duradero para la organización.



BIBLIOTECA DE LA FA ECONOMIC

Edvinsson y Malone proponen una ecuación para calcular el Capital Intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas:

Capital Intelectual Organizativo = i C, i= (n/x)

Donde:

C es el valor del capital intelectual en unidades monetarias

i es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital

n es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores

x es el número de esos índices.

Los elementos de esta ecuación se obtienen a partir de indicadores desarrollados para cada uno de los cinco enfoques propuestos por el Navegador de Skandia.

## D) EL MODELO BALANCED SCORECARD.

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros diseñados para medir los resultados obtenidos por la organización.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro) en un esquema que permite entender las

interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Perspectiva Financiera: El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre capital, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo,...

Perspectiva de Cliente: El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

Los indicadores de salida se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, etc.

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa orientados a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para ello se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

1.- Procesos de Innovación. Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

2.- Procesos de Operaciones. Surgen de análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos y flexibilidad de los procesos.

3.- Procesos de servicio postventa. En este caso los indicadores son: costos de reparaciones, tiempo de respuesta, etc.

Perspectiva del Aprendizaje organizacional: El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de "drivers" del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. Sin embargo el aporte del modelo es relevante, deja un camino planteado lo estructura. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

· Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.

· Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.

· Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

## E) TECHNOLOGY BROKER

Annie Brooking, desarrolla un modelo de medición de activos intangibles. Manifiesta que las medidas de Capital Intelectual son útiles por las siguientes razones: 1) validan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, 2) sirven para planificar la investigación y desarrollo, 3) proveen información básica para programas de reingeniería, 4) brindan un foco para educación organizacional y programas de formación, 5) calculan el valor de la empresa, y 6) amplían la memoria organizativa.

Expresa que el Capital Intelectual esta formado por cuatro categorías de activos: **activos de mercado** (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, etc.) **activos humanos** (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades), **activos de propiedad intelectual** (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, etc.) y **activos de infraestructura** (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, etc).

Al igual que en el Modelo de Skandia, el Modelo Technology Broker supone que la suma de activos tangibles más el Capital Intelectual configuran el valor de mercado de una empresa. Este modelo, a diferencia de los anteriores, revisa una lista de cuestiones cualitativas, sin llegar a la definición de indicadores cuantitativos, y además, afirma que el desarrollo de metodologías para auditar la información es un paso previo a la generalización de la medición del Capital Intelectual.

Finalmente expresa que el Valor económico agregado es la medida de desempeño financiero, que combina el concepto tradicional de ingreso residual con los principios de finanzas corporativas modernas, sosteniendo que todo capital tiene un costo y que las ganancias mas que el costo de capital crean valor para los accionistas.

### b. Incidencia del capital intelectual el la toma de decisiones

Es claro que la contabilidad financiera tradicional, está lejos de servir de apoyo para la toma de decisiones en al ámbito de la nueva economía y de los procesos de negocios que no está en capacidad de medir ni reportar.

Existen modelos alternativos que han permitido subsanar esta situación a través de la medición sobre otras bases distintas desde el punto de vista financiero y no financiero.

Todos estos desarrollos dedicados a conceptualizar y modelizar la importancia de los activos intangibles, deberían ser contemplados especialmente, en los casos de situaciones de crisis organizacionales.

Seguramente, los consultores del futuro abordarán las resistencias al aprendizaje significativo de la organización como una base fundamental para llegar a un diagnóstico preciso.

Por ello, sus intervenciones tendrán más que ver con las conversaciones y los procesos comunicacionales que se desarrollan en las organizaciones y lo que éstas generan, orientadas a obtener resultados más precisos sobre la crisis que se está desarrollando y consecuentemente poder cuantificar las pérdidas de dinero que tales ineficiencias generan.

# 6.

# Propuesta de diseño de intervención en las organizaciones

Luego de haber analizado la importancia del capital intelectual dentro de las organizaciones, la trascendencia de las conversaciones y los nuevos paradigmas organizacionales, es evidente la importancia de contar con algún modelo que nos permita la facilitación de conflictos y desarrollo de conversaciones pertinentes, así como el aprendizaje de competencias conversacionales dentro de las organizaciones.

En tal sentido la metodología de resolución de conflictos así como la perspectiva ontológica nos brindan herramientas útiles para ser aplicadas en intervenciones organizacionales.

Dentro de este trabajo, se ha abordado el conflicto en las organizaciones al que se lo ha definido como un proceso, frente a una situación que podríamos denominar de cambio.

A través de este proceso se exteriorizan las emociones que nos provoca ese cambio (insatisfacción, desacuerdo, expectativas no cumplidas, etc.)

Tradicionalmente los conflictos se encaran a través de dos acciones: **Escapar y Oponer**, las que no resultan adecuadas porque implican no reconocer ni reconocerse como sujeto.

La manera de revertir esta disfunción es considerando las necesidades e intereses de los sujetos, creando comunidad. Las formas adecuadas de afrontar los conflictos son: **Abrir, Informar y Unir**

El cambio de acciones es decir, la mutación de una forma inadecuada a una adecuada se logra actuando sobre la cultura e instalando, fomentando y desarrollando en los individuos las siguientes capacidades:

- Conductas colaborativas
- Sistemas que permitan desarrollar consenso
- Aprendizaje continuo
- Formación de líderes de proceso

Entendemos que la tarea de implementar y llevar a cabo el proceso de transformación debe ser realizada por un especialista entrenado en competencias comunicacionales y desarrollos en facilitación de conflictos, preferentemente con formación de base en Ciencias Económicas, ya que es ésta la que le otorga un acabado conocimiento de la realidad organizacional.

Si bien el proceso de aprendizaje en si mismo es un proceso sin fin, éste tiene como objetivo la reflexión de la comunidad organizacional para el diseño de un modelo de desarrollo de nuevas habilidades y competencias, pudiendo esquematizarlo en etapas, entre las que se pueden nombrar:

- **Formar dirigentes en nuevos paradigmas:** a través de reuniones con los directivos, buscar sensibilizar la comunicación, trabajando sobre el liderazgo de procesos, ahondando sobre la historia y la cultura, definiendo objetivos, verificando disonancias cognitivas y diseñando la tarea en conjunto con ellos.
- **"Desatar" la palabra:** a través de reuniones con todos los integrantes de la organización, determinar los objetivos enumerándolos y clarificándolos, alentando la participación desde la responsabilidad y el

respeto. A partir de ello, sintetizando los objetivos planteados consensuados, establecer en conjunto la manera futura y el contenido del trabajo a realizar entre todos.

- **Re-crear la comunicación:** establecer nuevas reglas de juego, desarrollando la proactividad creativa y constructiva. Sensibilizar la comunicación y trabajar sobre la reflexión alentando la presentación de sugerencias para ser discutidas, para finalmente, analizar, sintetizar y referir las conclusiones a los objetivos iniciales.
- **Reuniones individuales:** en ellas deberá crearse un clima propicio dentro de un marco en el cual se asegure la confidencialidad y la connotación positiva. A través de estas reuniones se obtendrán herramientas para definir un sociograma y determinar un *"mapa de conflictos"* siendo trascendente en la tareas separar las personas de éstos. Un sociograma refleja las relaciones informales dentro de la organización, descubriendo las relaciones, influencias y los conflictos que no necesariamente va a coincidir con el organigrama formal. Con los elementos obtenidos se desarrollarán las respectivas estrategias.
- **Sintetizar información:** en esta etapa se partirá de la historia de la organización, revisando la cultura como co-construcción de un lenguaje. Para ello se definirán nuevos objetivos, determinándose focos de conflicto actuales y latentes, debiéndose necesariamente trabajar con la dirigencia de la organización.
- **Trabajar con el conjunto:** En este punto es importante formar grupos fijándoles objetivos propios. Luego se deberá trabajar con cada grupo como facilitador para la concepción y desarrollo de un proyecto propio a cada grupo. Sin perjuicio de ello y, en forma permanente, se deben

buscar líderes y formarlos, instalando conductas colaborativas, utilizando técnicas de mostrar conductas en espejo y relacionando metas personales con el lugar de trabajo de cada uno de los integrantes de la organización

- **Verificar los resultados:** Por último y como una suerte de "auditoría" de lo actuado se deberán intercambiar ideas con los grupos, revisando el sociograma rehaciendo el mapa de conflictos, fijando las conductas colaborativas y trabajando lo más posible los focos de fraude y corrupción posibles.

# 7.

# CONCLUSIONES

"La única verdad significativa es una vida de aprendizaje"

Confucio

Cualquier organización humana, sea del tipo que fuera, lleva implícito el germen crisógeno por la propia interacción y relación entre los individuos.

La convivencia, en algún momento, generará conflictos y probablemente originará disputas mientras que el inadecuado abordaje de problemas comunicacionales concluirá, necesariamente, en una situación de crisis.

En el presente trabajo se han analizado los nuevos paradigmas organizacionales así como las realidades a las que, tanto las organizaciones en su conjunto como el management actual, se enfrentan articulándolas con fenómenos de crisis.

Se estudiaron las relaciones entre la crisis y el conflicto, y la influencia de variables como vulnerabilidad y gobernabilidad. Se analizaron herramientas tanto desde la perspectiva sistémica como desde la ontológica, ofreciendo una mirada diferente a la tradicional sobre la problemática en las organizaciones.

Surge claramente que las crisis de las organizaciones son también las de los individuos que las componen, debiéndose analizar necesariamente el fenómeno atendiendo los aspectos humanos involucrados; es más en muchos casos la situación tuvo al menos parte de su origen en la inadecuada interacción entre los individuos que no supieron, no pudieron, no quisieron ó no vieron la crisis, para luego proyectarse inevitablemente a la organización en su conjunto.

Se abordó, además, el estudio del capital humano como recurso económico, habiéndose investigado acerca de distintos métodos de valuación en la inteligencia de que la ineficiencia, desde un concepto amplio, en el uso del recurso "capital humano" deviene en pérdidas para las organizaciones y que éstas no solamente pueden ser cuantificadas numéricamente sino que debieran ser incluidas en los estados contables, o al menos ser consideradas al momento de la toma de decisiones organizacionales

Finalmente se agrega una propuesta de diseño de intervención para las organizaciones, a partir de un trabajo de sensibilización sobre nuevas prácticas, desarrollo de conductas colaborativas, aprendizaje continuo, ahondando en la cultura, definiendo objetivos organizacionales desde esta perspectiva, verificando disonancias cognitivas para generar cambios en el liderazgo tradicional llevándolo a un liderazgo de procesos enfocado a la prevención de situaciones de crisis.

De todo lo expuesto se puede concluir que toda la temática relacionada con la comunicación dentro de las organizaciones tiene una estrecha relación con las situaciones de crisis.

Ésta no es la única variable a tener en cuenta en el abordaje de las situaciones de crisis organizacionales ya que, como todos sabemos, su tratamiento debe ser sistémico e integrado.

En el anexo que se acompaña a continuación se vuelca el relato de algunas experiencias concretas de trabajos de tipo comunicacional realizados en diferentes organizaciones. De la lectura de esas experiencias surge claro que trabajar la

comunicación crea valor en sí mismo y prepara al grupo humano para enfrentar mucho mejor las situaciones de crisis. Por otra parte, flexibiliza la organización y la hace menos vulnerable al germen crisógeno que, como ya se dijera, se encuentra presente en toda interacción humana.

Este tipo de trabajo, realizado mediante el análisis, estudio y prevención de disfunciones comunicacionales, si bien no es condición suficiente sí es condición necesaria para generar organizaciones mejor preparadas para encarar y resolver adecuadamente situaciones de crisis, así como también hacer frente a los desafíos constantes del nuevo siglo.

# Anexo

# Algunas experiencias de rediseños comunicacionales en organizaciones

Como parte del aporte del presente trabajo, a continuación se transcriben algunas experiencias concretas de rediseños comunicacionales realizados en organizaciones tales como hospitales públicos, organizaciones sin fines de lucro y en algunas empresas comerciales.

Los relatos que se transcriben a continuación corresponden a experiencias concretas llevadas a cabo por la Dra. Nora N. Gass y el Dr. Juan L. Jacubowicz conjuntamente con el equipo de Bilden Formadores Asociación Civil. Ellos, generosamente, me han permitido difundirlas, mencionando las formas de trabajo utilizadas y las conclusiones respecto de los resultados obtenidos en cada caso.

## a) Hospital Juan Teodoro Alvarez

Esta experiencia tuvo lugar en el año 1999, y fue un trabajo auspiciado por la Defensoría del Pueblo de la ciudad de Buenos Aires.

El hospital Alvarez es un hospital público cuya especialización es la emergentología.

Al iniciarse el trabajo, es decir, al tomar contacto con la organización y sus miembros se detectaron las siguientes disfunciones:

- Existían disonancias cognitivas, o sea, se decía una cosa y se hacía otra
- Existían problemas con los recursos, en el uso de los equipos y en la forma que los distintos servicios accedían a ellos

- También contaba con un sistema ineficiente de otorgamiento de turnos para las distintas especialidades
- Cada pabellón tenía un sistema cultural diferente y las conversaciones y pautas comunicacionales que tenían lugar en cada uno de ellos era también diferente. Existían lo que podíamos denominar "quintas" identificadas con los distintos servicios,
- En base a la especialización particular del hospital, existían unidades profesionales que eran consideradas muy prestigiosas como emergentología mientras que por otra parte otras unidades no eran consideradas, tal el caso de clínica médica.

La forma de trabajo que se puso en práctica en este caso fue la propuesta de un espacio de aprendizaje significativo. Es decir, se convocó a la gente para que concurriera a un curso gratuito y voluntario, que se denominó: "negociación en las organizaciones".

El dictado del mismo se previó para los días sábados en el horario de 9:00 a 14:00 horas.

El primer grupo que se formó contó con un total de 70 personas anotadas. Importa destacar que el grupo estaba formado por representantes de los distintos sectores integrantes de la organización, es decir: médicos, técnicos, enfermeras, administrativos, personal de maestranza, etc.

La experiencia en total involucró a un total de 450 de las 1300 que formaban la planta total del hospital, habiéndose trabajado con distintos grupos.

La estructura del "curso" estaba dividida en tres partes: una primera donde se daban nociones básicas sobre comunicación humana, una segunda consistente en un espacio lúdico cuyo objetivo era socializar, intercambiar e iniciar una conversación ontológica. Y en la tercera parte los participantes se agrupaban, formaban una organización y buscaban sus propios objetivos, dirigentes, productos, servicios y luego contaban lo que les iba pasando.

Que cada grupo estuviera formado por personas de distintas unidades permitió, a partir del trabajo grupal, que se iniciara "la red" dentro del hospital.

También la interacción entre enfermeros, médicos, técnicos, personal de maestranza etc., hizo que cambiaran las conversaciones de segundo orden.
En las últimas clases de cada curso, después que todos se conocían y tenían nociones sobre comunicación, se proponía una conversación donde las personas involucradas contaban sobre su cotidianeidad y hacían propuestas para mejorar su tarea. Hablaban de sus necesidades, reconocían a otros y crecían juntos. Es decir se había propiciado un espacio para el aprendizaje organizacional que, habiendo involucrado a distintos agentes de los diferentes subsistemas integrantes, tuvo necesariamente un efecto multiplicador en el todo.

Como resultado del trabajo realizado, fue mucho más fácil que acordaran otros modos de interactuar para cambiar viejos paradigmas sostenidos por una norma que no servía e instalar la mejor aplicación de sus recursos.

Uno de los cambios trascendentes, fue que al detectarse la necesidad de mayor cantidad de médicos generalistas que pudieran diagnosticar y pudieran hacer una derivación se eficientizó, tanto para la organización como para los pacientes, la solicitud y otorgamiento de turnos. Como consecuencia de estos, se jerarquizó dentro de la organización el sector de clínica médica que hasta ese momento se encontraba relegado por las especialidades.

También se mejoró el presupuesto general, por la mejor utilización de los recursos, en alrededor de un 25%.

## B) Hospital Ramón Carrillo

Esta experiencia, se genera a partir del requerimiento de un pedido de los directivos del Hospital Ramón Carrillo, por haber llegado a su conocimiento el trabajo realizado en el Hospital Juan Teodoro Álvarez,

En este caso los síntomas de la problemática organizacional eran:

- Disputas y peleas entre los integrantes de los distintos sectores
- Sustracción de insumos y alimentos de los distintos servicios

Se trabajó con la misma modalidad que en el caso del Hospital Álvarez, es decir generando un espacio de aprendizaje significativo, en los mismos días y horarios. La tarea se focalizó en el concepto de "responsabilidad" y se trabajaron comunicacionalmente cinco palabras: *responsabilidad, respecto, participación, autodeterminación y libertad*, desarrollándose conversaciones sobre ello.

Como resultado de la tarea, que tuvo muy buena acogida, en la que participaron un total de 250 personas se mejoró en un 20% el presupuesto a partir del entendimiento de cómo debían ser utilizados los recursos para una mejor utilización de los mismo. También en este caso se logró crear redes comunicaciones y se destrabaron conflictos personales, a partir de las herramientas que se les brindaron a los participantes para mejorar sus vínculos.

## Trabajos en organizaciones sin fines de lucros

Se realizaron experiencias conjuntas con la Fundación del Diario La Nación que involucraba a un grupo de asociaciones sin fines de lucro, entre las que se pueden nombrar: Bomberos Voluntarios de Glew, Asociación Argentina de Neurofibromatosos, LUSIDA (entidad de lucha contra el sida patrocinada por la iglesia católica), Crear Caminos de San Martín, Animadores Asociación Civil (patrocinada por UNESCO) y otros.

Se trataba de cambiar de sus paradigmas y trabajar sobre la cultura para hacer sostenible los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que estas asociaciones civiles pensaban que no debían "ganar dinero". Conceptualmente confundían "sin fines de lucro" con "no ganar dinero" y por lo tanto, "no sustentabilidad de su objeto". Para poder cambiar este concepto se trabajó sobre la cultura, a través de las conversaciones. En diferentes reuniones con tareas lúdicas, dispositivos pedagógicos de aprendizaje significativo y acciones grupales, entre los que se pueden nombrar la multiplicación dramática,

se pudo corroborar que el dinero no estaba presente en esta cultura y mucho menos algunos principios básicos de administración. En algunos casos se priorizaban acciones que bordeaban el delito antes que buscar proyectos concretos de recaudación de fondos.

Se realizaron en talleres con presencia de integrantes de las distintas organizaciones generándose propuestas. Se enseñaron rudimentos de administración y desarrollo de buenas prácticas, tales como la necesidad de un ordenamiento y aspectos mínimos de legalidad tales como la obtención de CUIT, llevar cuentas, y alentar proyectos creativos para recaudar fondos en la sociedad.

A través de conversaciones se cambió la cultura, ya que sus crisis no tenían que ver con la falta de dinero sino que tenían que estaban relacionadas con su idea sobre el dinero y "como" generarlo. Una vez que pudieron ver esto cambiaron sus paradigmas y con las herramientas obtenidas estuvieron en mejor situación para "pensar" sus organizaciones.

### Trabajo en algunas empresas comerciales

Aquí, manifiestan los profesionales, la tarea fue algo más compleja. Aún en los grupos humanos más sencillos que cumplen con tareas orientadas hacia objetivos comunes, hay conversaciones de segundo orden, códigos y que no son fáciles de desarticular.

La tarea en una empresa productora de jugos de naranja en Corrientes, donde su fundador estaba en momentos de su retiro, creó expectativas y fuertes

disonancias cognitivas. La consulta se realizó a raíz de que se encontraron focos de corrupción en el momento en que el propietario- fundador planificaba su retiro.

La firma aparecía dividida en compartimientos estancos, y cada uno de ellos se correspondía con un departamento (producción, administración y ventas) dirigido cada uno por tres de sus yernos. El cuarto yerno, estaba radicado en el exterior con la menor de sus hijas. Los roles familiares y empresariales estaban superpuestos.

Obviamente se reveló la problemática harto compleja de una empresa familiar argentina. El fundador que piensa en su retiro, la búsqueda de un sucesor y, como sucede en estos casos, la emocionalidad familiar mezclada con los negocios. Es decir; relaciones afectivas familiares, relaciones de poder y dinero.

Los códigos conversacionales de la familia se confundían con los de la empresa y si bien es común que aparezca esta confusión en las empresas familiares, no es frecuente que se dé una fragmentación tan pronunciada, corrupción abierta y principios de disolución de la identidad organizacional.

Primero se trabajó sobre el objetivo que el fundador se había trazado: dejar una empresa "sana" a sus hijas. Allí se corroboró que, la principal disonancia cognitiva, provenía del propio padre – el fundador- que empujaba a sus yernos hacia la competencia malsana y prometía lo que sabía que no cumpliría –doble mensaje-. Su política de toda la vida, se veía subrayada porque, cada uno de sus yernos se consideraba su único sucesor y todos intentaban a su manera ocupar

más espacios y cambiar la identidad organizacional a través de dispositivos, en algunos casos transparentes y en la mayoría no tanto.

Luego se trabajó con todo el grupo en formar integral. En la primera conversación se mostraron personas con mucho deseo de expresarse y pocos espacios para hacerlo.

En las conversaciones grupales siguientes se mostró un grupo más relajado fijándose objetivos consensuados. Después del primer mes de trabajo continuo, los focos de corrupción disminuyeron, la red social mejoró sustancialmente y pudieron ponerse en marcha algunos proyectos relacionados con calidad y marketing que anteriormente habían sido boicoteados.

Se formaron equipos de trabajo, en algunos casos sumamente exitosos, que posibilitaron el lanzamiento de dos nuevos productos en el año siguiente.

La experiencia fue muy enriquecedora ya que pudieron palparse de manera explícita cómo los activos intangibles tienen incidencia en las ganancias de la empresa a través de las "conversaciones" que el medio social genera y desarrolla.

Pudo verificarse que en situaciones de crisis, adecuadamente abordadas, los vínculos mejoran y se arma una red social que ayuda a enfrentar sus diversos aspectos.

# Bibliografía
# (por orden alfabético)

- Barnett Pearce, W.y Fried Schnitman, Dora. Introducción al CMM.
- Capra, Fritjog . La Trama de la Vida. Anagrama. Barcelona, 2000
- Constantino, Cathy y Sickles Merchant, Christina. Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas. Granica. Barcelona, 1997.
- Echeverría, Rafael. Coaching empresarial, Que es eso?. Economía Hoy. Entrevista de Fernando Sánchez Arias. Caracas, Enero de 1999.
- Echeverría, Rafael. Competencias conversacionales para empresas de alto desempeño. Entrevista publicada en la revista Lankide. Barcelona, julio de 1999.
- Echeverria, Rafael. La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Granica. Buenos Aires, 2003.
- Echeverría, Rafael. La primera estrategia, aprender a comunicarse. Expansión. Entrevista de A. Velasco. Barcelona, Febrero de 1999.
- Echeverría, Rafael. Ontología del Lenguaje. Granica. Chile, 1998
- Echeverría, Rafael. Organización reflexiva y profunda. Diario el Mercurio. Santiago de Chile, agosto 1998
- Echeverría, Rafael. Una disciplina que enseña a pensar distinto. Entrevista publicada de Raquel San Martín en el diario La Nación. Buenos Aires, mayo de 1999.
- Edvinsson. Leif y Malone, Michael S.. El capital intelectual. Editorial Norma. 1998.
- Fried Schnitman/ Schnitman, Jorge (comp.). Resolución de conflictos . Nuevos diseños, nuevos contextos. Granica. Buenos Aires, 2000.
- Gass, Nora Noemí – Comunicación: una forma de incrementar ganancias las sociedades (1° parte) - Revista Impuestos Editorial La Ley – Julio de 1997
- Gass, Nora Noemí – Comunicación: una forma de incrementar ganancias las sociedades (Conclusión) - Revista Impuestos Editorial La Ley – Agosto de 1997
- Gass, Nora Noemí y Jacubowicz, Juan Luis. La cuestión del Género en las organizaciones. Trabajo presentado en el VI Congreso de Administración. Buenos Aires, 2002.
- Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. Javier Vergara Editor. España, 1997
- Gomez López, Juan Carlos – El Capital Intelectual – (artículo web : www.gestiopolis.com)
- Hall, Richard H. Organizaciones. Estructuras, proceso y resultados. Prentice Hall. 6ta edición. México, 2000.

- Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. Ediciones Deusto S. A. 1998
- Kaplan, Robert. Balanced ScoreCard. Editorial 2001. 1999.
- Mantilla B. Samuel Alberto. Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. ECOE Ediciones 1999.
- Primavera, Helena Heloisa. Apuntes para un manual de trabajo en equipo – Maestría en Administración Publica – FCE. UBA – Junio 2000
- Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización. Alfaomega Grupo Editor S.A., México, 1998.
- Ordóñez DE Pablos, Patricia . Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad – Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Oviedo – Revista de la INJEF –
- Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. Alfaomega Grupo Editor, 3ra Edición. México, 2000.
- Schein, Edgar. La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Plaza y Janés, Barcelona, 1988.
- Schlemenson, Aldo -Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal –
- Schvarstein. Leonardo. Diseño de Organizaciones. Tensiones y paradojas. Paidós. Buenos Aires, 1998.
- Senge, Peter. La quinta disciplina. El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. Barcelona, 1995.
- Sivak, Roberto y Wiater, Adriana – Alexitimia, la dificultad para verbalizar afectos – Paidos, Buenos Aires, 1998
- Vargas, Johnny D. La comunicación como herramienta de la productividad. Revista Latina de Comunicación Social. La laguna- Tenerife. Octubre de 1998.
- Watzlawick, P.; Beavin Bavelas, J.; Jackson, D.D. Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas. Empresa Editorial Herder S.A. Barcelona, 1997