



LA ADMINISTRACIÓN POS PANDEMIA

PREPARANDO A LAS ORGANIZACIONES
PARA LA *ERA DESCONOCIDA*

Miguel Angel Vicente
Enrique Alberto Babino

Colaboradores: Alfredo Antola, Adriana Quintana, Agustín Gatto, Carlos Lorenzo, Claudia Duarte, Claudio Erdellan, Daniel Corroccoli, Darío Fainsod, Eduardo Vázquez Brotto, Ignacio Rey Iraola, Iván Quiroga Cangiano, Mariana Foutel, Mercedes Propatto, Natalia Lorenzo, Pamela Velich, Roberto Daniels.



Página Legal

La Administración Pos Pandemia

Miguel Àngel Vicente

© 2023 Miguel Àngel Vicente

Todos los derechos reservados.

Miguel Àngel Vicente

miguelangelvicenteuba@gmail.com

Enrique Alberto Babino

enriquebabino@gmail.com

Diseño de tapa

María Eugenia Royer

ISBN: 978-987-88-9672-4

El copyright es propiedad exclusiva de los autores, quienes permiten su reproducción y copiado exclusivamente con fines educativos. Queda prohibida la reproducción y distribución con fines comerciales. Podes descargarlo desde mi perfil en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/miguel-angel-vicente-43896b1a5/>

Gracias por tu apoyo.

Contenido

¿TODO BIEN?.....	1
¿ESTÁ PREPARADA LA ADMINISTRACIÓN PARA ENFRENTAR LA POSPANDEMIA?	2
INTRODUCCIÓN	2
AC - ANTES DEL COVID	2
DC - DESPUÉS DEL COVID.....	4
¿NUEVA NORMALIDAD O NUEVA REALIDAD?	6
CRÍTICAS A LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA	6
PARADIGMAS ADMINISTRATIVOS EN CRISIS.....	7
A MODO DE REFLEXIÓN FINAL...O INICIAL.....	11
BIBLIOGRAFÍA	13
TECNOÉTICA EN LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	14
INTRODUCCIÓN	14
LA PANDEMIA COMO EFECTO ACELERADOR DE LA DIGITALIZACIÓN.....	14
IMPACTOS DE LA ACELERACIÓN DIGITAL EN LAS ORGANIZACIONES Y EN SUS MODELOS DE GESTIÓN	15
HABILIDADES DIRECTIVAS ASOCIADAS A LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL COVID-19	17
TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES QUE SE ACELERARON POR LA PANDEMIA.....	18
COVID-19 Y MASIFICACIÓN TECNOLÓGICA: EFECTOS NO DESEADOS DE LA DIGITALIZACIÓN	19
PROPUESTA PARA UN MODELO DE ORGANIZACIÓN TECNO-ÉTICAMENTE SOSTENIBLE.....	21
PARA CONCLUIR ¿ESTAMOS FRENTE AL FIN DE LA ADMINISTRACIÓN?.....	22
BIBLIOGRAFÍA	24
¿QUE APRENDIMOS DE LA PANDEMIA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONTROL DE LA GESTIÓN?	25
INTRODUCCIÓN	25
LA GESTIÓN DEL RIESGO Y UN POCO DE FAUNA.....	25
COMO IDENTIFICAMOS LOS EVENTOS DE RIESGO PARA LA VIDA DE LA EMPRESA	27
COMO PODEMOS GESTIONAR LOS EVENTOS DE RIESGO PARA LA VIDA (ERV).....	29
COMO NOS PREPARAMOS PARA LOS EFECTOS DE LOS ERV	31
ALGUNAS HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA GESTIÓN DE LOS ERV.....	32
PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LOS ERV	33
CONCLUSIONES	35
LIDERAZGO EN LA POST PANDEMIA	37
INTRODUCCIÓN	37
EL LÍDER COMO MOVILIZADOR DE RECURSOS	37
MOTIVACIÓN EN LOS EQUIPOS	38
TEORÍAS DEL LIDERAZGO	40
CAMBIOS Y NUEVOS DESAFÍOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	41
IMPACTO DEL COVID-19	43
LIDERAZGO EN LA POST PANDEMIA	47
CAMBIO CULTURAL: LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.....	50

CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
LA RESPONSABILIDAD FAMILIAR EMPRESARIA EN LA POS PANDEMIA	53
INTRODUCCIÓN	53
EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES.....	54
DINÁMICAS LABORALES Y FAMILIARES PREPANDÉMICAS	57
EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LA CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA.	57
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
EL CUIDADO COMO PARADIGMA	60
INTRODUCCIÓN	60
MARCO TEMPORAL.....	61
CONCEPTO “CUIDADO COMO PARADIGMA”	64
EL CONCEPTO TIEMPO.....	67
GESTIÓN DEL RIESGO	68
GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES.....	69
TRANSACCIONES GANAR/GANAR, EMPRESAS COOPETITIVAS. ORGANIZACIONES TIPO B.....	70
ORGANIZACIONES COOPETITIVAS	71
ORIGEN DE LA COOPETENCIA.....	72
MARKETING: EVOLUCIÓN, PRESENTE Y FUTURO	79
INTRODUCCIÓN	79
EL MARKETING COMO DISCIPLINA Y SU EVOLUCIÓN	80
DIGITALIZACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y TRANSPARENCIA.....	81
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	85
LOS CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. NACEN LOS “SEGUMIDORES Y LOS PANDEMIALS”	87
QUE ENTENDEMOS POR COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	87
CAMBIOS QUE LA PANDEMIA, LA CRISIS ECONÓMICA Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA GENERARON EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	89
LOS “SEGUMIDORES Y PANDEMIALS” Y LAS NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO. LO QUE LLEGÓ PARA QUEDARSE.	90
LA IMPORTANCIA DE CONOCER EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR PARA LAS EMPRESAS Y PARA LOS SEGUMIDORES Y PANDEMIALS	93
NUEVOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE COMPRA	94
EL MODELO DE DECISIÓN DE COMPRA – ETAPAS	94
CONCLUSIÓN	96
COMERCIO ELECTRÓNICO. UN CANAL POTENCIADO POR LA PANDEMIA	99
INTRODUCCIÓN	99
¿QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y EL MARKETING DIGITAL?	100
QUE CANALES PUEDE DESARROLLAR UNA EMPRESA PARA VENDER POR INTERNET	101
COMO ABRIR UNA TIENDA ONLINE, UNA “SUCURSAL VIRTUAL”	103

CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES	103
HERRAMIENTAS PARA POTENCIAR LAS VENTAS POR <i>INTERNET</i>	104
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	110
LOGÍSTICA EL DESAFÍO DE LOS PRÓXIMOS AÑOS EN ARGENTINA	111
INTRODUCCIÓN	111
NUEVOS DESAFÍOS LOGÍSTICOS EN UN MUNDO POST PANDEMIA	112
EL IMPACTO DEL REDISEÑO DE LA SUPPLY CHAIN EN LAS REDES LOGÍSTICA NACIONALES E INTERNACIONALES	113
MEDIR PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	115
EL NACIMIENTO DE LOS "SUPERTRABAJOS" LOGÍSTICOS	122
LAS NUEVAS GENERACIONES SU POSIBLE IMPACTO EN LA LOGÍSTICA	124
CONCLUSIONES	128
BIBLIOGRAFÍA:	130
CONSECUENCIAS DE LA PANDEMIA COVID-19 SOBRE LOS MODELOS DE GESTIÓN JUDICIAL	131
INTRODUCCIÓN	131
LAS CONSECUENCIAS DE LA PANDEMIA SOBRE LOS MODELOS DE GESTIÓN	132
¿MEJORÓ EL DESEMPEÑO EN RELACIÓN CON LA MISIÓN DEL ORGANISMO?	134
BENEFICIOS Y PERJUICIOS PARA LAS PARTES INTERESADAS, EXTERNAS E INTERNAS.	134
LA HOJA DE RUTA DURANTE LA CUARENTENA Y EL DISTANCIAMIENTO SOCIAL	135
LA NECESIDAD DE UN ENFOQUE INTEGRAL	135
LOS LÍDERES FRENTE A LOS BURÓCRATAS.	136
CONCLUSIONES	136
AVENTURÁNDONOS HACIA DENTRO	138
INTRODUCCIÓN	138
MIRAR Y AVENTURARSE HACIA EL INTERIOR DE CADA PERSONA	139
MIRAR HACIA LAS OTRAS PERSONAS Y AVENTURARSE CON ELLAS	142
AVENTURARSE EN EL MEDIO. CONEXIÓN CON LA NATURALEZA. TURISMO DE PROXIMIDAD.	147
CONCLUSIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	155
EL VALOR AGREGADO DE LA DIVERSIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS	157
A MODO DE INTRODUCCIÓN	157
LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DESDE UN PARADIGMA DE COMPLEJIDAD	158
EL PODER DE LOS SESGOS Y LAS TRAMPAS A LA HORA DE DECIDIR.	160
EL VALOR AGREGADO DE LA DIVERSIDAD	163
REFLEXIONES FINALES	168
BIBLIOGRAFÍA	169
HACIA UN CAMBIO DE PARADIGMA EN EL PROCESO DE DECISIONES ORGANIZACIONALES	171
INTRODUCCIÓN	171
SENTIMIENTOS Y EMOCIONES	172

SENTIMIENTO Y HOMEOSTASIS	175
SENTIMIENTOS Y VALENCIA	175
SENTIMIENTOS, IMÁGENES Y MEMORIA	176
SENTIMIENTOS Y CONSCIENCIA	177
SENTIMIENTOS Y CULTURA.....	178
MARCO CONCEPTUAL DE LOS MODELOS MENTALES	179
SENTIMIENTOS Y DECISIONES.....	181
SÍNTESIS DE LOS MODELOS DE PROCESOS DE DECISIÓN: DESDE EL CLÁSICO HASTA LA ACTUALIDAD	184
HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE LA DECISIÓN EN GESTIÓN	185
INCONSCIENTE, INTUICIÓN Y DECISIONES INSTINTIVAS.....	188
ASPECTOS CONCLUSIVOS	191
HACIA UNA GESTIÓN CIENTÍFICA-SISTÉMICA: MODELO DE INTANGIBLES EN LA METÁFORA BIOLÓGICA DE LAS ORGANIZACIONES.....	193
INTRODUCCIÓN	193
METÁFORA BIOLÓGICA.....	195
DESARROLLO TECNOLÓGICO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	199
CONFIGURACIONES Y METAPROCESOS ORGANIZACIONALES	204
CONCEPTOS RELACIONADORES Y METÁFORA BIOLÓGICA, CEREBRAL Y DE LA MENTE	205
DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DE LOS METAPROCESOS	206
NUEVO PARADIGMA DECISORIO Y HERRAMIENTAS DEL MODELO	208
PALABRAS CONCLUSIVAS	209
AUTORES.....	212

Prólogo

¿Todo bien?

Miguel Vicente – Enrique Babino

Si alguien se hubiese dormido el 11 de marzo del 2020 y despertado el mismo día del año 2022, no notaría cambios en su entorno. Le tendríamos que relatar que el mundo sufrió – nuevamente - una pandemia donde murieron millones de personas, con pérdidas económicas millonarias, aumento de la pobreza y demás impactos globales.

Hoy lo vemos así. A la distancia, cómo si no hubiese pasado. Hemos perdido la sensación de miedo a un virus mortal. La necesidad de comunicarnos, trabajar, estudiar, socializar a través de entornos virtuales producto de los confinamientos impuestos para evitar los contagios.

Pero esta sensación de “normalidad” es sólo una ventana de tiempo. Este libro explora, reflexiona, interpela y deja dudas sobre lo que vendrá. Propone ideas y aportes para preparar a las organizaciones hacia una “nueva normalidad anormal” donde deberá convivir con escenarios sociales, ambientales, geopolíticos, tecnológicos, inestables, imprescindibles, caóticos y turbulentos.

Ahora bien, la administración, como disciplina social que estudia el fenómeno organizacional, ¿por dónde anda? ¿por qué muchas organizaciones no lograron adaptarse rápidamente a un escenario predecible como el vivido? ¿por qué tanta lentitud? ¿sólo mala praxis de los administradores que no supieron o no pudieron aplicar modelos y herramientas para capear una situación como la vivida? Y mirando hacia el futuro ¿está preparada la administración para dar respuesta a los nuevos desafíos?

Este libro recopila aportes de docentes universitarios de distintos puntos del país para la discusión y reflexión. No contiene afirmaciones irrefutables, ni recetas mágicas, sino preguntas incómodas. Proponemos a docentes, estudiantes universitarios, empresarios, gerentes, la necesidad de repensar muchas de las prácticas organizacionales las cuales van en camino a verdaderos cambios paradigmáticos. Esperamos sea de utilidad, porque lo vamos a necesitar.

Capítulo 1

¿Está preparada la administración para enfrentar la pospandemia?

Miguel Vicente – Enrique Babino

Introducción

La pandemia pasó. Fue una situación crítica que no queremos recordar ni vivir nuevamente. Volvimos a una normalidad, muy parecida a la que vivíamos hasta marzo de 2020. Pero no estamos tan seguros. Hay indicios de volver a toparnos con situaciones similares, o peores. Tampoco estamos seguros de que las formas de administrar a las organizaciones actuales sirvan para enfrentar los nuevos desafíos. Hay una certeza, todavía estamos a tiempo de cambiar. Pero debemos empezar lo antes posible.

AC - Antes del COVID

El mundo discurría sin grandes sobresaltos sanitarios. Entrados en el siglo XXI y enmarcados en la denominada sociedad del conocimiento, los importantes avances en biomedicina, nanotecnología, ingeniería genética, biorrobótica, presagiaban un corrimiento de los límites de la naturaleza humana hacia nuevos horizontes desafiando la mismísima mortalidad.

Sin embargo, la comunidad científica internacional venía emitiendo alertas sobre posibles situaciones sanitarias de dimensiones catastróficas a las cuales se les restó importancia.

COVID-19 una pandemia anunciada

En noviembre de 2008, la National Intelligence Council publicó un informe denominado “Global Trends 2025: A Transformed World” que reunía la opinión de más de 2.500 expertos de 35 países. Alertaba que antes del año 2025 aparecería “*una enfermedad respiratoria humana altamente transmisible y virulenta para la cual no existían contramedidas adecuadas pudiéndose convertir en una pandemia global*” (Ramonet, 2020). El informe predecía que la misma surgiría por la mutación de virus existentes a partir del contacto estrecho entre humanos y animales silvestres en zonas altamente pobladas de China y el sudeste asiático.

Más acá en el tiempo y cerca del inicio de la pandemia, en septiembre 2019, la Junta de Supervisión de la Preparación Mundial (GPMB¹ en inglés), creada recientemente por la

¹ The Global Preparedness Monitoring Board

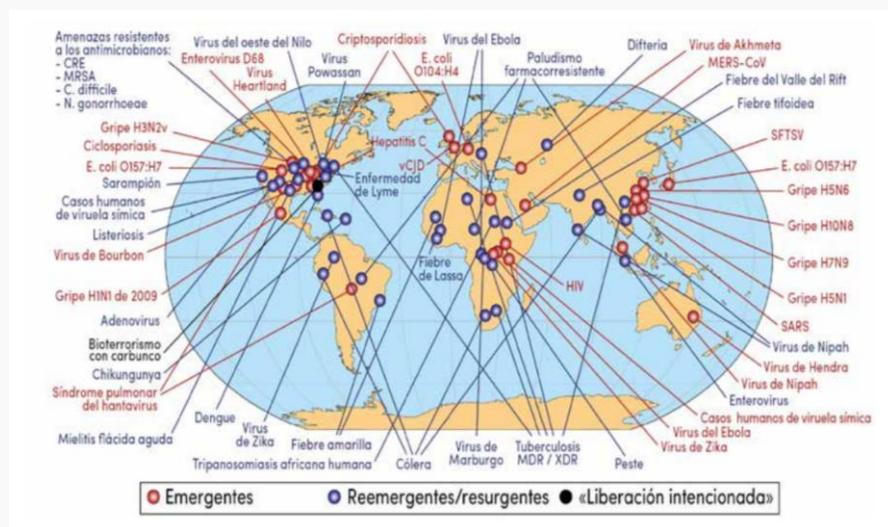
Organización Mundial de la Salud para investigar y aprender de los errores de la última epidemia del ébola, publicaba un informe que presagiaba lo que unos meses más tarde iba a suceder.

Con acertada precisión, un grupo de expertos de la Organización Mundial de la Salud y el Banco Mundial alertaban sobre la alta probabilidad de un brote pandémico en el corto plazo con impacto mundial. El documento se denominó “*Un mundo en peligro: Informe anual sobre la preparación mundial para las emergencias sanitarias*”² y está disponible desde su publicación en el sitio web de la Organización Mundial de la Salud.



“Nos enfrentamos a una amenaza muy real de una pandemia fulminante, sumamente mortífera, provocada por un patógeno respiratorio que podría matar de 50 a 80 millones de personas y liquidar casi el 5% de la economía mundial. Una pandemia mundial de esa escala sería una catástrofe y desencadenaría caos, inestabilidad e inseguridad generalizadas. El mundo no está preparado.” (GPMB, 2019, pág. 6)

Durante los años 2011 y 2018, la OMS realizó un seguimiento de 1.483 brotes epidémicos presentes en 172 países lo cual presagiaba una nueva etapa de la humanidad marcada con la posible aparición y propagación rápida de epidemias.



Enfermedades emergentes y reemergentes a nivel mundial. Informe GPMB, pag 12

El informe indicaba que no habría continentes a salvo de un brote epidémico producto de la actual interdependencia y conectividad del mundo actual. Proponía acciones para prepararse e indicaba la necesidad de cambios en los estilos de liderazgos, las formas de planificar, coordinar y construir sistemas eficaces para mitigar los posibles impactos sociales y económicos que

² Junta de Vigilancia Mundial de la Preparación. *Un mundo en peligro: informe anual sobre preparación mundial para las emergencias sanitarias*. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2019. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

pudiesen surgir. En otras palabras, advertía que los paradigmas de gestión actuales no servirían para los nuevos desafíos sanitarios globales.

El diario El País de España en octubre de 2019 titulaba: “El mundo tiene que prepararse para la próxima gran pandemia letal”³ tomando como base de la nota, los presagios del Informe de la Junta de Vigilancia indicaban “*Un comité de expertos entrega a la ONU un análisis sobre el riesgo de una emergencia sanitaria global y qué hay que hacer para prevenirla. ¿La mayor amenaza? Una gripe masiva y mortal*”

Tanto va el cántaro a la fuente ... que al final se rompe

Y lo que era altamente probable y anunciado, se cumplió. La historia reciente es conocida. En diciembre de 2019 se detectan los primeros casos de una neumonía desconocida en la ciudad China de Wuhan. En menos de tres meses, el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declara la pandemia mundial de Covid-19 provocada por el virus SARS-COV-2. Virus altamente contagioso producto de que gran parte de los infectados, se mantenían asintomáticos durante todo el proceso de la enfermedad.

Se impusieron fuertes restricciones a la libertad de circulación como paliativo para evitar la propagación y hasta tanto se desarrolle una vacuna que lo morigere o prevenga.

A diferencia de las pandemias anteriores, el tiempo de respuesta de la comunidad científica para contener los efectos del Covid-19 fueron récord. Para el 10 de enero, a menos de un mes del brote en Wuhan, ya se había aislado el virus responsable y secuenciado su genoma. Toda la información estaba disponible en línea para el mundo. En menos de un año, se desarrollaron y aplicaron vacunas a millones de personas en todo el mundo. La humanidad respondió a una pandemia en un lapso sin precedentes en la historia. No obstante, a fines del año 2022, se estimó un total de 638 millones contagiadas y 6,62 millones de muertos⁴ en todo el mundo.

DC - Después del Covid

Tras la tempestad volvió la calma.

La irrupción de las vacunas rápidamente dio sus frutos. Paulatinamente el nivel de contagios empezó a disminuir y con ello el levantamiento de las restricciones impuestas por los gobiernos locales. Pronto la Covid-19 dejó de ser el epicentro de las noticias y pasó a ser reemplazado por otras de actualidad, como la guerra en Europa entre Ucrania y Rusia.

La calma post covid-19 impulsó un nuevo debate sobre el impacto de la pandemia en el futuro cercano. Mientras unos creen que el mundo seguirá su curso habitual, retomando lentamente las costumbres y hábitos previos, otros plantean que el covid-19 ha generado un proceso de fractura abrupto y severo de cambios, todavía no dimensionados en su totalidad.

Según el Banco Mundial, la pandemia representó la cuarta peor recesión mundial de los últimos 150 años, detrás de la primera guerra mundial (1914), la gran depresión (1930) y la

³ Fuente: https://elpais.com/elpais/2019/09/25/planeta_futuro/1569435266_953355.html

⁴ Fuente: <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer>

desmovilización de las tropas tras la segunda guerra mundial (1945-46). Los procesos de confinamiento alcanzaron, según estimaciones de la OMS, a más de la mitad de la población mundial, provocando fuertes caídas en importantes sectores de la economía global como transporte, turismo, eventos deportivos, culturales y sociales.

Según el Banco Mundial, la caída del PBI en 2020 fue del 3,2 a nivel global, con mayor impacto en las economías emergentes y en menor medida en países desarrollados. Una importante cantidad de países inyectaron flujos de dinero en forma de subsidios para la sostenibilidad de los empleos formales en riesgo y las economías más impactadas por Covid, lo cual provocó una aceleración de los procesos inflacionarios e incrementos de las deudas públicas.

El empleo fue uno de los sectores más afectados. Según el Informe del Foro Económico Mundial 2020⁵, se espera que para el año 2025 (mañana) desaparezcan 85 millones de puestos en 26 países producto de la aceleración pospandemia de la implementación de procesos de automatización y digitalización de procesos hasta ahora llevados adelante por seres humanos. El informe indica un importante incremento del teletrabajo (44%), mucho del cual se implementó de manera paliativa durante la pandemia y quedó estable. Asimismo, plantea nuevas vacancias de empleo asociadas al uso de nuevas tecnologías. Ponen el acento en la necesidad de asistir desde los gobiernos locales a la reconversión y desarrollo de las zonas más vulnerables.

La pobreza en el mundo se incrementó entre 119 y 120 millones personas⁶ durante la pandemia, un hecho inédito en los últimos 20 años. Las proyecciones para los próximos años son también pesimistas, pudiendo ascender al doble si las acciones de los gobiernos no logran frenar el impacto en este frágil segmento social.

Una nueva pandemia (ambiental) asoma en el horizonte

Sobre llovido, mojado

Al igual que el informe de la BGPM que presagiaba un horizonte sanitario global en peligro, los estudios vinculados al calentamiento global pronostican una amenaza de alto riesgo para la humanidad y uno de los mayores retos para las décadas 2020-2030.

El Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (IPCC), organismo de Naciones Unidas, pronostica que la tierra está cerca de ingresar a un momento de “irreversibilidad” o de “no retorno” a partir de cual las condiciones climáticas ingresen en un camino de fenómenos extremos.

El aumento de la temperatura global está provocando un incremento en la cantidad e intensidad de tormentas, sequías e inundaciones con impacto directo sobre la extinción de especies de la vida salvaje. Hay una erosión acelerada del suelo con la consecuente disminución de su biodiversidad lo implica grandes movilizaciones de especies de animales y comunidades.

⁵ The Future of Jobs 2020

⁶ Banco Mundial, año 2020

En 2020 el Banco Internacional de Pagos (BIS en inglés) publicó “*El Cisne Verde. Bancos Centrales y Estabilidad Financiera en la era del cambio climático*” Bolton et al (2020). Toma como idea central a la teoría del Cisne Negro (Taleb, 2007) pero esta vez para describir los eventos raros e inesperados causados por el calentamiento global que implicarán grandes consecuencias para la economía global. El informe afirma que los impactos del cambio climático serán superiores a los cisnes negros, ya que producirán efectos impredecibles en cadena sobre las dinámicas ambientales, geopolíticas, sociales y económicas. El Cisne Verde concluye que, de no haber cambios sustanciales en la lucha contra el calentamiento global, existe la posibilidad de un colapso generalizado de los sistemas financieros globales. No se sabe cuándo sucederá, pero al igual que la pandemia por Covid 19, la actual interconexión global hará que sea de alcance global.

¿Nueva normalidad o nueva realidad?

Con la aplicación generalizada de vacunas, comenzó una nueva etapa pospandemia. Andruet (2021) indica que, denominarla “nueva normalidad”, resulta sólo un mero recurso lingüístico y quizás, *nueva realidad* sea más adecuada ya que prevalecerá el estado de alerta ante nuevos episodios virológicos como los vividos. En este sentido, la pandemia reflató un miedo que se pensaba desterrado en plena sociedad del conocimiento: la muerte súbita por el sólo contacto entre humanos.

Para Miguel Wiñazki (2021) la pandemia dio inicio a la *posnormalidad*, una nueva etapa de la humanidad caracterizada como una normalidad anormal. El Covid 19 inició un nuevo mundo, una realidad hasta ahora desconocida donde seguramente tendremos que convivir con nuevas anomalías sanitarias y ambientales de rápida e impactante aparición. Hacia ahí vamos.

Críticas a la disciplina administrativa

La administración moderna, surgida con Taylor y Fayol para dar respuesta al incipiente mundo industrial del siglo XX, evolucionó por más de un siglo, desarrollando modelos y teorías para adaptar a las organizaciones a las exigencias del contexto cada vez más hostil. Sin embargo, las empresas, principales receptoras de los avances de la disciplina, acusaron el duro golpe de la pandemia, en muchos casos impotentes, con escasos o nulos niveles de anticipación, acudiendo a respuestas de emergencia ante la parálisis provocada por los masivos confinamientos. Según el Banco Mundial, una cuarta parte de las empresas del mundo tuvieron una baja en las ventas del 50% durante la pandemia. Otra cuarta parte con caídas de más de 70% en sus ventas. El 65% de las empresas ajustó la nómina salarial (reducción de sueldos, licencias, horarios) y un 11% despidió personal.

Una primera reflexión, superficial, asignaría toda la responsabilidad de lo sucedido a Directores, CEO`s, Gerentes y Mandos Medios poco preparados e informados que no vieron venir la tormenta, bastante anunciada sobre todo en américa donde el virus demoró (unos pocos días más) en llegar.

Yendo un poco más allá, la pregunta central que debemos hacernos es, si la administración estaba preparada para enfrentar una situación como la vivida. O si los avances logrados en los últimos tiempos estaban centrados en temas poco significativos para la disciplina. Temas

periféricos y cosméticos de escaso impacto para la supervivencia de las organizaciones en tiempos de crisis y cambio de época. Basta recorrer las librerías para encontrar la sección “negocios & empresas” y revisar los Best Sellers (obras con gran éxito de ventas) y encontrar que parte de la literatura se ha convertido en libros de autoayuda, relatos de éxitos personales con recetas de dudosa generalización o temas de moda.

La respuesta hoy tiene poco sentido porque lo sucedido en pandemia, sucedido está. Pero si nos tiene que ayudar a entender lo que vendrá. Porque lo que viene, en poco tiempo, será muy distinto. La pandemia nos dio una primera bofetada. Un zamarreo para ver donde estábamos preparados como disciplina.

Paradigmas administrativos en crisis

La administración del siglo XXI está sustentada en teorías, principios y modelos que fueron evolucionando hasta convertirse en paradigmas⁷ de gestión de las organizaciones actuales. Proponemos revisar algunos de los supuestos que sostienen la actual teoría administrativa, a la luz de los cambios generados por la reciente crisis sanitaria.

El contexto

Definitivamente el contexto cada vez será más decisivo para el desarrollo y supervivencia de las organizaciones. Un mundo totalmente inestable en pleno proceso de reconversión ambiental, social y político. Hiper poblado, carente de recursos naturales, e inmerso en situaciones extremas, en muchos casos impredecibles.

Un contexto de desafíos que pondrá a la ciencia antes sus límites del conocimiento para poder revertir, en períodos cortos de tiempo, las externalidades producidas desde la revolución industrial hasta nuestros días. Destrucción de ecosistemas, eliminación de más de 12 mil especies de flora y fauna, derretimiento de los polos y glaciares milenarios, son algunos de los impactos provocados en los últimos 150 años de la humanidad, los más nocivos de su historia.

A fines de los 80` acuñamos el acrónimo VUCA, cuyo origen se atribuye a las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, para caracterizar el contexto como Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo. Pero la nueva realidad seguramente es mejor caracterizada por Jamais Cascio, miembro del Instituto por el futuro⁸ por las siglas en inglés BANI como Frágil, Ansioso, No Lineal e Incomprensible. Lo cual implica un entorno más caótico y quebradizo que el entorno VUCA.

De todos los escenarios PESTAL, hay cuatro que serán de sumo impacto en los próximos años, como ya lo hemos adelantado. Por un lado, el ambiental, con una alta fragilidad producto del calentamiento global. Nos impactará de lleno en nuestras formas de vivir y alimentarnos, en muchos casos será causa de grandes movilizaciones de poblaciones por escases de recursos. En lo social, el incremento sostenido de la población, gran parte en condiciones de pobreza será vulnerable a nuevas pandemias. En lo geopolítico, las tensiones entre las grandes potencias

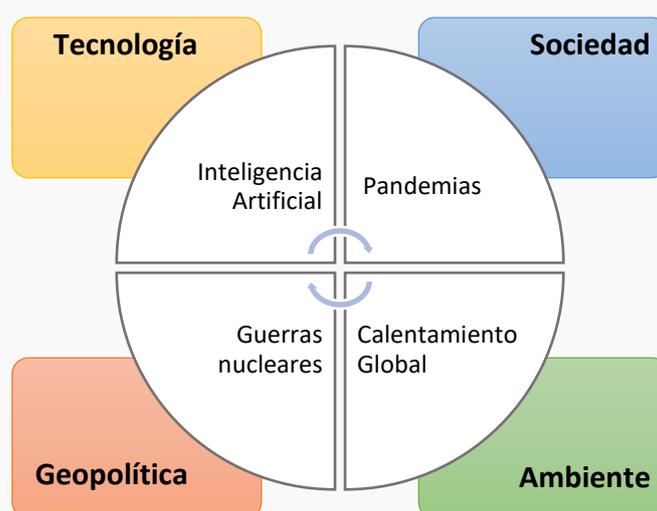
⁷ Paradigma: conjunto de teorías y modelos aceptados por una determinada comunidad científica en particular. (Kuhn, 1995).

⁸ <https://www.iftf.org/about-iftf/>

mundiales (Estados Unidos, Rusia, China, UE, India, Pakistán, entre otras) sigue estando presente lo cual mantiene en vilo al mundo con una posible guerra nuclear (o varias de ellas). La National Geographic publicó los resultados de un informe denominado "Inseguridad alimentaria mundial y hambruna debido a la reducción de cultivos, pesca marina y producción ganadera debido a la alteración del clima por la inyección de hollín de la guerra nuclear" de la revista Nature Food donde advierte que, una guerra nuclear podría generar 5000 millones de muertos por hambre.⁹

Por último, el escenario tecnológico pone a la humanidad ante un nuevo desafío, la inteligencia artificial (IA). En principio una supuesta herramienta al servicio del ser humano. Geoffrey Hinton, considerado el padrino de la IA advirtió sobre un peligro inminente en el posible uso mal intencionado de esta tecnología como así también la desaparición de miles de puestos de trabajo¹⁰.

Los escenarios descriptos tendrán un impacto de relevancia en los próximos años para la humanidad y por ende para las organizaciones. Lo más preocupante, la posible convergencia simultánea de dos o más de estos, en un mismo momento de la humanidad.



Principales Peligros de la Era Desconocida. Elaboración Propia

El tiempo

Hasta el momento, el tiempo es un aliado del administrador. Las decisiones complejas e importantes (estratégicas) las puede proyectar hacia el futuro, asignándole plazos y recursos para que, al final de un determinado lapso, se alcance un resultado esperado. Para Ackoff (1972) cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan y cuantas más actividades de una organización se vean afectadas por este, más estratégico será. Pero en un futuro frágil e inestable, con escenarios

⁹ Extraído de https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/5000-millones-de-personas-moririan-de-hambre-si-empezase-una-guerra-nuclear-entre-rusia-y-estados-unidos_18670

¹⁰ Extraído de <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/el-padrino-de-la-inteligencia-artificial-abandona-google-y-advierte-sobre-un-peligro-inminente-nido1052023/>

desconocidos ¿cómo hará el administrador para fijar objetivos y proyectar estrategias? ¿Será posible seguir clasificando los planes como estratégicos, tácticos y operativos tal cual como los conocemos hoy?

Los recursos

Las organizaciones actuales han sido concebidas bajo el paradigma de la abundancia de recursos. No conocen, ni saben cómo administrar la escasez. Más allá del juego de oferta y demanda del mercado, los administradores pueden, todavía, acceder a las necesidades de recursos para producir y generar valor. Pero ¿por cuánto tiempo?

Otro paradigma asociado a los recursos es su tangibilidad. Para Han (2021), el orden terreno está siendo sustituido por el orden digital. El mundo está en transición de la era de las cosas a la era de las no-cosas, donde la información resulta mas relevante que lo concreto, palpable y visible. La revolución industrial consolidó el mundo de las cosas y la digitalización acaba con este paradigma.

Las organizaciones

La pandemia impactó de lleno en la vida organizacional. En plena crisis sanitaria, muchas debieron convertirse a entornos virtuales de manera casi total y adaptarse. Las que no contaron con los recursos y las capacidades mínimas requeridas, no lograron sobrevivir.

La pandemia derribó, a la fuerza, el paradigma que teníamos en mente sobre las organizaciones como espacio social. La organización tradicional necesita de un espacio físico donde sus integrantes asistan durante un tiempo para cumplir ciertas tareas y alcanzar determinados resultados. La presencialidad en tiempo y forma, la tangibilidad de ver, tocar y sentir a la organización, resultan esenciales para muchos administradores formados por los principios de la escuela clásica. La presencialidad permite el mecanismo de control más básico de todos: la supervisión directa. Pero también humaniza a la organización, le da vida, construye relaciones, aporta a la cultura, fortalece la identidad. Echeverría (1998). La desmaterialización o virtualización de las organizaciones, trae consigo una resignificación de estas, y de las relaciones sociales de sus integrantes, de dimensiones desconocidas.

Otro paradigma organizacional que está en proceso de cambio es el tamaño. Las organizaciones se están contrayendo, centrándose en aquellas funciones que hacen a la cadena de valor del *negocio*. Gracias a los avances tecnológicos, los procesos se automatizan y tercerizan con elevados niveles de eficiencia. Muchas empresas ya no cuentan con servicios administrativos y contables propios, ni de recursos humanos. Tampoco realizan la logística de aprovisionamiento ni entrega de productos a los clientes. Estamos en camino a organizaciones mucho más pequeñas (quizás celulares) de las que tenemos en mente, pero operando en redes con otras similares que darán paso a nuevas formas de gestión. Organizaciones celulares, altamente tecnificadas, ágiles para dar respuestas en tiempo y forma a las exigencias del contexto.

Las personas

Hasta hoy, las personas son el elemento central de las organizaciones, hacen a su identidad. Pero que será de estas, en las organizaciones de los próximos años. Cuántas tendrán cabida y con que roles. Analicemos algunos aspectos asociados a las personas en las organizaciones.

Inteligencia artificial y pensamiento humano

Herbert Simon (1962), creador de la teoría del comportamiento administrativo señalaba que las personas eran parcialmente racionales producto de tres limitaciones: la información disponible, la capacidad cognitiva y el tiempo disponible para tomar decisiones. ¿Podemos seguir pensando en un administrador con racionalidad limitada en plena sociedad del conocimiento?

La inteligencia artificial (IA), disciplina que viene desarrollándose desde mediados del siglo XX, está revolucionando a pasos agigantados y se espera que cada vez lo sea con mayor intensidad. En la actualidad puede procesar millones de datos al mismo tiempo, resolver situaciones complejas y aprender sobre las mismas de manera autónoma o en red con otras IA. Uno de los actuales expertos en el tema, el finlandés Lasse Rouhiainen, resume el presente y futuro de la IA: *hará lo que es imposible*. La inteligencia artificial junto a la robótica, tendrán un papel preponderante en los próximos años en el mundo de las organizaciones. Nestlé, compañía líder de alimentos a nivel mundial, ya aplica IA para la predicción y el lanzamiento de nuevos productos a nivel global. ¿Pero todos será inteligencia artificial?

Byung Chul Han (2021) diferencia la inteligencia del pensamiento, este último sólo presente en los humanos. En tal sentido indica que la IA carece de la *negatividad de la ruptura* que hace que lo verdaderamente nuevo irrumpa. Para el autor inteligencia significa sólo *< elegir entre >* (*inter-legere*). Elige sólo entre opciones dadas de ante mano. No sale hacia lo *intransitado*. En cambio, el pensamiento humano, engendra *un nuevo mundo*. Es más que cálculos y resoluciones de problemas. Pero Han expone un peligro con la IA, que el pensamiento humano se asemeje a ella y se torne *el mismo maquinal*.

La IA entrará con fuerza en las organizaciones actuales para sustituir las tareas en las cuales puede dar mayor efectividad. Las rutinarias y repetitivas que no logró sustituir la robótica, ya que requerían de capacidad de decisión. A la sustitución de la “mano de obra” se le suma ahora la de “mente en obra” pero sólo para aquellas en donde el pensamiento creativo no interviene.

Roles organizacionales

En 1996 un querido profesor de administración de la producción¹¹ finalizó la asignatura colocando sobre el “retroproyector” la siguiente “transparencia”.

“En el futuro, las fábricas sólo tendrán un hombre y un perro. El hombre para darle de comer al perro, y el perro para que el hombre no toque las máquinas”.

¹¹ Ing. Eduardo Scagnetti – Profesor de la Cátedra Administración de la producción – Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

Quien nos había enseñado durante todo un cuatrimestre las técnicas y métodos para producir bienes y servicios, nos advertía de un futuro distinto al que teníamos en el presente.

Hay roles que las personas ya no cumplen. La mano de obra fue sustituida por automatismos y robótica. Los procesos racionales simples, de a poco están siendo sustituidos por inteligencia artificial que avanza en áreas de contacto con clientes, procesamiento de datos, etc. Las organizaciones van en camino a una drástica reducción en la cantidad de sus integrantes, y las personas que las compongan, serán indispensables para su sustentabilidad.

Estructuras organizacionales

Las organizaciones actuales ponen el acento en la estructura formal. En ella se definen roles, interdependencias, esquemas de autoridad, mando, control, etc. En este sentido, el organigrama resulta una herramienta útil, un mapa para analizar el laberinto organizacional cuando las organizaciones son multitudinarias, con varios niveles jerárquicos hacia arriba y áreas de soporte y asesoramiento a sus costados. A lo largo de la evolución del pensamiento administrativo, nuevos modelos buscaron aportar más flexibilidad a las formas de relacionar a sus integrantes: matriciales, redes, Mintzberg. Pero siempre bajo el paradigma de organizaciones tradicionales de gran tamaño y presenciales.

¿Paradigmas futuros?

Proponemos al lector, continuar con la reflexión sobre todos aquellos paradigmas administrativos que están en proceso de revolución. A modo de síntesis de los identificados:

	Paradigmas actuales	¿Nuevos Paradigmas?
Contexto	Vuco + Bani	Desconocido
Tiempo	Aliado	Enemigo
Espacio	Tangible	Tercer espacio: artificial
Recursos	Accesibles.	Escasos y limitados.
Organizaciones	Grandes y Jerarquizadas	Redes organizacionales
Estructuras	Grandes	Celulares
Roles	Específicos	Flexibles y multifacéticos.
Personas	Muchas	Las indispensables.

Paradigmas actuales y ¿futuros? Elaboración propia.

A modo de reflexión final...o inicial

La pandemia fue un suceso previsible, o por lo menos, anunciado. El impacto en las organizaciones fue descomunal, considerando que estamos viviendo la segunda década del siglo XXI.

Un pequeño recorrido por algunos escenarios contextuales nos marca un futuro difícil al que podemos denominar la *era desconocida*. Un mundo hiper poblado, carente de recursos, con

condiciones climáticas adversas, con alta presencia tecnológica en la producción de bienes y servicios y un nuevo reordenamiento de las fuerzas geopolíticas globales.

¿Tenemos que repensar a la administración?

Un repaso de algunos de los principales paradigmas vigentes nos hace pensar que, las actuales herramientas de gestión tendrán poca o nula eficacia.

¿Las organizaciones se reducirán en tamaño y se digitalizarán, desmaterializándose?

¿Sus integrantes actuarán y se relacionarán sin necesidad de utilizar un espacio temporoespacial simultáneo?.

¿Qué será de las organizaciones que basan gran parte de sus mecanismos de coordinación a través del contacto personal?

¿Cómo se reconfigurarán el liderazgo, la motivación, el manejo de conflictos y la influencia?

¿Habrá una ideología que amalgame valores y creencias de sus miembros?

¿...? – el lector debe continuar con sus propias preguntas ...

Bibliografía

- Andruet, A. (2021). Pospandemia – El desafío de una nueva realidad y un retardo editorial. En *Revista Digital Argumentos*. Córdoba: Centro de Perfeccionamiento “Ricardo C. Núñez”.
- Bolton, Patrick; Despres, Morgan; Pereira Da Silva, Luiz; Samama, Frederic; Svartzman, Romain;. (2020). *The Green Swan*. Bank for International Settlements.
- CEPAL. (18 de 12 de 2022). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-extraccion-mundial-materiales-se-triplico-cuatro-decadas-agudiza-cambio-climatico-la>
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Nueva York: Simón and Schuste.
- GPMB, J. (2019). *Un mundo en peligro: informe anual sobre preparación mundial para las emergencias sanitarias*. Ginebra: OMS.
- Han, B. C. (2021). *No - Cosas*. Berlín: Taurus.
- Han, B.-C. (2010). *La sociedad del cansancio*. Berlín: MSB Mathes & Seitz.
- Kuhn, T. (1995). *Estructuras de las Revoluciones Científicas*. Mexico: Fondo de la Cultura Económica.
- Mesuda, Y. (1984). *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Madrid: Fundesco Tecnos.
- Ramonet, I. (2020). La Pandemia y el Sistema Mundo - un hecho social total. En *Revista Comunicación - Estudios Venezolanos de Comunicación N°190-191* (págs. 95-124). Venezuela: Centro Gumilla.
- Ramos, P., & García García, A. (2018). La conceptualización de la sociedad actual: aportaciones y limitaciones. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales N° 24*.
- Rouhiainen, L. (2018). *Inteligencia Artificial. 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. Barcelona: Planeta.
- Simon, H. (1962). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Biblioteca de Economía, Organización y Problemas de la Empresa.
- Taleb, N. (2007). *El Cisne Negro. El impacto de lo altamente improbable*. Nueva York: Random House.
- Terceiro, J. (1996). *Sociedad Digital. Del homo sapiens al homo digitalis*. Madrid: Alianza.
- Wiñazki, M. (2021). *La posnormalidad*. Bs As: Penguin Randon House Grupo Editorial.

Capítulo 2

Tecnoética en la Dirección de las Organizaciones

Iván Quiroga Cangiano

Introducción

Si hay algo que aprendimos durante la pandemia los que trabajamos en organizaciones, fue que en las mismas se adoptaron soluciones digitales de todo tipo. Algunas de ellas asociadas a estrategias de transformación digital, otras como parte de soluciones concretas adquiridas en el mercado para resolver problemáticas puntuales. Pero muchas de las “soluciones” fueron respuestas emergentes sin más que resolver la inmediatez y darles continuidad a las operaciones.

El presente capítulo busca indagar respecto de las condiciones en las cuales se dio ese proceso de “digitalización masiva”, el impacto sobre la organización y sus hábitos, las ventajas asociadas a la implementación de estrategias de transformación digital y los efectos no deseados de la tecnologización organizacional. Sobre el final, se propondrán algunas ideas para considerar de cara al futuro de la gestión de organizaciones post pandemia covid-19.

La pandemia como efecto acelerador de la digitalización

Es posible decir que nada de lo que sucedió durante la pandemia del Covid-19 en las organizaciones fue novedoso en términos de aplicación tecnológica. Es más, gran parte de las herramientas que se popularizaron durante las etapas de aislamiento y cuarentena obligatoria tenían varios años en el mercado. Sólo para mencionar algunos casos de plataformas utilizadas encontramos que *Zoom* data de 2012, *Skype* de 2003, *Trello* de 2011 y *Metimeter* de 2014.

Lo que sucedió durante el período tuvo más que ver con transformaciones organizacionales y aceleraciones que con el desarrollo de tecnologías específicamente hablando. Estudios privados (Stefanini Group, 2022) dicen que el efecto acelerador de la pandemia aceleró 27 veces la velocidad de transformación, siendo que la digitalización que hubiera tomado 3 años en realizarse para equiparar niveles actuales requirió solamente 40 días de implementación. Tanto Gobiernos, como empresas, asociaciones, universidades y personas sumaron a diarios herramientas y capacidades digitales en forma obligada para dar respuesta a la situación planteada por el Covid-19.

Limitaciones y barreras impuestas forzosamente pudieron ser superadas gracias a la masificación del uso de plataformas, sensores, cámaras y micrófonos. Tanto empresas como Gobiernos desarrollaron aplicaciones para interactuar y suplir la vinculación con los clientes y ciudadanos, respectivamente.

Desde el punto de vista tecnológico, la proliferación de Inteligencia Artificial (IA), Big Data, Automatización Robotizada de procesos (RPA), utilización de biometría, tecnología en la nube (Cloud), tuvo que ver en gran parte con la baja resistencia de todos los usuarios que debieron vincularse -no había otra opción- con plataformas, apps y servicios webs que demandaban utilización de datos e información personal. La ciberseguridad, por un instante, quedo en otro plano.

Todo el proceso de masificación y aceleración requirió de una aceptación tácita de los equipos que conforman las organizaciones, junto con el desarrollo de nuevas capacidades (competencias digitales) para procesar la realidad, tomar decisiones, comunicarse y conducir equipos de trabajo en forma remota, sin límites geográficos ni horarios.

Impactos de la aceleración digital en las organizaciones y en sus modelos de gestión

Desde el punto de vista de la gestión, el aislamiento propuso desafíos inusitados a las organizaciones que de un día para el otro tuvieron que reconvertir sus áreas comerciales, logísticas, financieras y de gestión de las personas en plataformas digitales.

El desarrollo de *e-commerce* para crear una oportunidad de venta en organizaciones no fue lo mismo para una corporación que para una pyme, o peor aún para una asociación civil o fundación. Las plataformas de *delivery* y transporte mostraron todo su potencial para canalizar envíos y paquetes. La banca a través de *apps* y *home banking* acercaron soluciones para mantener funcionando procesos de pagos y cobros, y el ecosistema Fintech incluyó nuevos jugadores y soluciones que cubrieron e incluyeron hasta a los cuentapropistas.

Ahora bien, desde el punto de vista de las organizaciones nos interesa analizar la capacidad de estas para conducirse en ámbitos de incertidumbre, dada la complejidad que los mismos refieren sobre sus decisiones y políticas de dirección.

La globalización y digitalización como fenómeno no es nuevo. Lo que puede considerarse en la actualidad como importante y distintivo es la velocidad y la dimensión que ha tomado dicho fenómeno a partir de la situación ya mencionada del Covid-19. Dicho escenario llevó a que las organizaciones transformen sus estructuras y readecúen sus modelos de funcionamiento, orientándose hacia la inversión en tecnología que genera aumentos considerables en la productividad (Mendizabal, 2016).

En este contexto, la gestión de organizaciones requiere de marcos explicativos amplios, donde los paradigmas lineales y racionalistas resultan insuficientes. El paradigma de la complejidad invita a pensar en los factores que influyen sobre la dirección de organizaciones, internos y externos: la dualidad, la contradicción y la incertidumbre (Etkin, 2000).

La organización así entendida, debe incorporar en su lectura una valoración proactiva de las interacciones y flujos que realiza con el entorno, a partir de los cuales se le asigna sentido a su misión social. La idea de autonomía y autoorganización de los sistemas permite explicar dicho fenómeno donde las organizaciones se enmarcan en fenómenos complejos donde son parte de redes más amplias, desde donde no se las puede excluir.

Lejos de explicarse desde los objetivos y la programación, las organizaciones pueden entenderse desde una perspectiva sistémica donde lo que predomina es la capacidad del sistema para funcionar en condiciones diferentes a las que le dieron origen, preservando los rasgos de identidad que la hacen única y la distinguen de las demás (Etkin & Schvarstein, 1997).

Con la idea de sintetizar la explicación de un modelo de abordaje, se propone destacar que las organizaciones pueden analizarse desde una perspectiva compleja tomando de base el modelo de Identidad de las Organizaciones, ampliado en los desarrollos posteriores en el libro *Inteligencia Social de las Organizaciones* (Schvarstein, 2003). En dicho modelo reconocemos dominios organizacionales: a) propósitos; b) relaciones; c) capacidades. Así mismo, derivan de su interacción tres agendas para la Dirección: 1) sociopolítica, donde predomina la política; 2) contenidos, que analiza procesos de aprendizaje; 3) administrativa, que nos permite analizar la productividad.

Si analizamos la pandemia desde el modelo presentado, las organizaciones recibieron perturbaciones en sus estructuradas que obligaron a revisar y modificar su funcionamiento.

Para empezar, se debatieron los modos de digitalizarse, lo que puso temas en la agenda sociopolítica y obligó a tomar decisiones de carácter estratégico. Desde el punto de la agenda administrativa, predominó la idea de actualizar procesos para hacerlos efectivos y optimizarlos durante la pandemia. Aquí la tecnología dispuso todo su potencial y demostró ser muy eficiente. En cuanto a la agenda de contenidos, vimos que la *plataformización* organizacional dispuso nuevas formas de aprendizaje remoto y autónomo a los integrantes de la organización. Se desarrollaron capacidades y redefinieron roles en materia de trabajo en equipos.

Ahora, indagando un poco más, vemos como la pandemia reinventó las formas de vinculación y comunidad organizacional (cultura). Desde la virtualidad se resintieron cuestiones como el clima de trabajo dada la falta de límites a la conectividad, las jornadas infinitas -derivadas del aislamiento- y los miedos de muchos colaboradores de quedar excluidos al notar que sus roles y conocimientos podrían quedar obsoletos. La falta de políticas claras para definir límites entre el mundo laboral y personal llevo a que no haya horarios ni priorización adecuada: el teletrabajo pasó de beneficio a una obligación.

Sin embargo, también se abrieron muchas oportunidades a personas que retomaron sus estudios universitarios postergados o abandonados. También se dio oportunidad a la reflexión sobre estilos de vida (balance vida-trabajo) y muchas personas se radicaron en ciudades con menor densidad poblacional, manteniendo sus trabajos gracias al teletrabajo y la falta de barreras para implementarlo.

Otro emergente de la pandemia y la aceleración digital está asociado a la *horizontalización* de la conducción. La posibilidad de agilizar gestiones e implementar sistemas de gestión de avanzada (ERPs, CRMs) optimizaron el uso de datos e indicadores asociando la gestión a la creación de evidencia para la toma de decisiones orientadas al logro de resultados.

Habilidades Directivas asociadas a la transformación organizacional en el Covid-19

Podríamos enumerar una cantidad de tecnologías y soluciones que se dispararon en pandemia, así como mundos que se nos abrieron a partir de buscar opciones viables para resolver la gestión. No es la idea elaborar un listado, sino enmarcarlas en el ámbito de la dirección de organizaciones que nos ocupa. Siendo así, vale aclarar que el éxito de la transformación digital organizacional depende del tipo de organización y estado de madurez de la implantación tecnológica, así como de sus metodologías y capacidades para abordar los cambios.

Siendo así, nos interesa ponderar las habilidades directivas (competencias) que se desarrollaron a partir de enfrentar la necesidad de dar respuesta a lo que se conoce como un “cisne negro” (Taleb, 2008), dado su baja probabilidad de suceso y alto impacto en nuestra vida.

En ese sentido, el fenómeno del Covid-19 obligó a un cambio forzado de los modelos mentales (Senge, 2004) de los directivos al tener que pensar el funcionamiento de la organización desde una hoja en blanco. La revisión crítica de los supuestos básicos de la organización se debió a la imposibilidad de tener opciones disponibles ante el aislamiento forzoso.

Hace tiempo que se vienen liderando iniciativas sobre cómo llevar adelante la Transformación Digital Organizacional. Desde 2017 el Foro Económico Mundial (WEF) viene trabajando y publicando cuestiones de agenda vinculados a la Cuarta Revolución Industrial¹². De esa iniciativa se elaboró un “mapa de transformación”¹³ que indexa temáticas y aplicaciones a considerar vinculadas al fenómeno digital.

De allí se venían vislumbrando muchas habilidades clave que en el marco de pandemia ayudaron a los directivos que se recopilan y refuerzan en el marco de la pandemia Covid-19 (Moreno-Nichols, 2022): 1) creatividad; 2) adaptación al cambio; 3) Visión Ecosistémica; 4) Liderazgo; 5) Confianza; 6) Habilidades para gestionar la complejidad; 7) Resiliencia; 8) Empatía; 9) Agilidad para tomar decisiones.

En términos de creatividad, resulta crucial como habilidad blanda para enfrentar sucesos nuevos e impensados. De allí resulta clave tener mente abierta para receptar ideas y perspectivas nuevas, desafiando la imaginación y el intercambio con los equipos de trabajo. También es importante motivar el pensamiento crítico y cuestionar los modelos existentes. Proponer soluciones y trabajar en mejorarlas, a efectos de dar aportes tangibles a las problemáticas desafiantes de la organización.

La capacidad de adaptación en materia organizacional, resulta un factor determinante a la hora de tener resultados exitosos en el marco de pandemia y a partir de la aceleración de transformaciones motivadas por la digitalización.

Visión ecosistémica refiere a la idea de pensar la organización por fuera de sus límites físicos (oficina, edificios) y pensarla en términos de ecosistema -red- asociada a una cadena de valor,

¹² Ver <https://initiatives.weforum.org/c4ir/about>

¹³ Ver <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001RihBEAW>

comunidad, actores organizacionales, políticos y económicos que son parte de sus relaciones cotidianas.

Sobre liderazgo hay demasiada literatura, nos interesa destacar los aspectos transformacionales de aquellos que durante la pandemia Covid-19 lograron mantener la motivación y orientación a resultados de los colaboradores. En muchos casos, a partir de ponerse al servicio del equipo, en situación de pares y dedicando mucho tiempo y esfuerzo a “coachear” a los integrantes de la organización para el logro de resultados auto-gestionados.

La confianza en tiempos de pandemia está asociada a lo referido anteriormente, es decir la de poder delegar responsabilidades y tareas entre los colaboradores, en muchos casos sin poder tener el recurso del control directa¹⁴ disponible a partir del teletrabajo y falta de tableros de gestión implementados.

Pensar la gestión de la complejidad se asocia al conjunto de los factores, dado que implica pensar a la organización desde su dimensión interna y externa. Es decir, como un ecosistema que representa una trama de relaciones e intercambios constantes, en un entorno incierto y altamente cambiante. Los directivos con capacidad para procesar la complejidad tienen una habilidad distintiva a la hora de interpretar la realidad organizacional.

Vale destacar que la resiliencia refiere a la capacidad de adaptación de las personas a situaciones adversas. Como nunca, los directivos debieron poner en marcha esa habilidad. Sólo para mencionar un ejemplo, la falta de posibilidad de planificar las acciones a causa de las restricciones requirió de una habilidad única para adaptarse a lo imprevisto.

Asociado a esto, la empatía resulta ser una habilidad clave para comprender al otro: la situación de aislamiento y las dificultades de tener el ritmo habitual de trabajo, los problemas emocionales, familiares, sociales, requieren de una capacidad extraordinaria de empatía para poder adaptar los equipos y la organización a la nueva realidad.

Por último, la capacidad de agilizar el proceso de decisiones en el marco de incertidumbre de la pandemia es una habilidad requerida, dado que la demora en tomar definiciones puede definir la viabilidad de la organización: es decir su continuidad o quiebre. Los directivos que desarrollan formas ágiles de decisión o dinámicas de trabajo orientadas a resultados pueden ayudar a darle cierto grado de orientación al funcionamiento de los equipos y bajando la ansiedad en momentos de incertidumbre.

Transformaciones organizacionales que se aceleraron por la pandemia

Pensando nuevamente en términos de organización, la pandemia catapultó transformaciones en lo referido a la tecnología y su implementación. Yendo específicamente hacia la reflexión del abordaje organizacional de Identidad de las organizaciones ya referido (Schvarstein, 2003) y de las agendas de la dirección, encontramos que durante la pandemia se catapultaron las implementaciones de tecnología de gestión asociadas a la “agenda administrativa”.

¹⁴ Nos referimos a la idea de supervisión directa que plantea H. Mintzberg.

Se avanzó rápidamente en implementar soluciones basadas en tecnologías digitales, así como dinámicas de trabajo que ayudaron a mantener la continuidad del funcionamiento de la organización. También dichas tecnologías facilitaron la eficiencia organizacional reduciendo procesos administrativos y tiempo de trabajo.

Implementando diferentes aplicaciones y modelando sistemas, se avanzó en soluciones específicas para la gestión administrativa, por ejemplo de turnos en atención, de trámites y procesos de logística monitoreado por GPS y con trazabilidad inmediata. Del mismo modo aplicaciones de comunicación permitieron eliminar barreras físicas y geográficas para mantener la comunicación activa dentro y fuera de la organización. Se desarrollaron así, nuevas oportunidades, mercados y formatos de vinculación que incluyen desde la capacitación del personal hasta las ventas.

Del mismo modo, los procesos de toma de decisión se agilizaron y se aplicaron en forma muy extensiva las metodologías ágiles de trabajo, a fin de obtener procesos evolutivos para el desarrollo de soluciones. El teletrabajo como regla y la conectividad permitieron a las organizaciones trabajar sin límites, fomentar la colaboración institucional entre diversos actores organizacionales.

En términos de las redes y vinculación para el logro de resultados, fueron determinantes tanto las personas como las tecnologías aplicadas a dicho fin. Podría decirse que en la medida que se avanzó con la refuncionalización de las organizaciones durante la pandemia, se pusieron en igualdad de condiciones las personas con las tecnologías digitales. La teoría del actor-red (Latour, 2008) parecería tener sus argumentos para equiparar los actantes como partícipes clave dentro de los sistemas sociales.

Covid-19 y masificación tecnológica: Efectos no deseados de la digitalización

No obstante, las ventajas y habilidades directivas desarrolladas por el uso intensivo de la tecnología digital para superar las dificultades propuestas por la pandemia para la gestión institucional, desde un enfoque complejo del análisis organizacional merece cierta atención valorar con un el sentido de eficacia ampliado -eficacia social- los resultados obtenidos (Etkin, 2000).

Aquí aparecen ciertos temas en agenda que merecen ser destacados. Y citando nuevamente en modelo de agendas de la dirección, la forma de incorporarlos es desde la agenda sociopolítica de la organización. Referimos a debates que definieron prioridades, posiblemente sin considerar (omitiendo) impactos por fuera de lo técnico y eficaz del momento.

Específicamente, el dilema entre lo urgente o lo importante llevó a prevalecer la continuidad de las operaciones sin evaluar mucho más que eso. Se pasaron por alto, o mejor dicho se dejaron de lado, cuestiones tales como: a) la seguridad de la información; b) las políticas de personal y equilibrio vida-trabajo; c) el uso de datos personales; d) los efectos sociales en la virtualidad.

Como parte del proceso de autoorganización¹⁵, los equipos de trabajo aislados en sus hogares -en muchos casos sin acceso a recursos y herramientas laborales- comunicados por plataformas estándar como Emails públicos, servicios de mensajería gratuitos, y utilizando navegadores universales (Google) descubrieron la forma de saltar las brechas que presentaba la pandemia. Muchos de nosotros hemos “descubierto” aplicaciones gratuitas que permitían conversión de documentos, escaneos, planillas de cálculo o gestores de proyectos e imágenes que nos “solucionaron” la vida.

¿Alguien acaso pensó a quién le estaba dando los datos? La aplicación en la nube ¿de quién era propiedad y qué hacían con los datos que se subieron voluntariamente?

Vale recordar aquí el documental de Netflix “El Dilema de las Redes Sociales” donde nos advierten que si no se paga por el uso de un producto (app), entonces el producto es el usuario¹⁶.

Durante los últimos años, las compañías globales tomaron la posta promulgando la necesidad de trabajar el balance vida-trabajo entre sus colaboradores, entendiendo que muchos tendían a trabajar y conectarse por muchas horas y a expensas de su tiempo libre y personal. En el caso de la pandemia, parece que todo se fue por la borda: la excusa de estar en situación de aislamiento rompió todo ‘código de convivencia’ (tácito o política declarada).

Se enviaban pedidos de información a cualquier hora y momento y se solicitaban reuniones de equipo y seguimiento a toda hora y momento. La excusa de no tener otra cosa que hacer y la urgencia todo lo justificaba. Los resultados datan de un agotamiento generalizado y para 2021 el portal *Bumeran*¹⁷ desarrolló una encuesta que develó que el 80% presentaban burnout, siendo el más alto de la región debido a jornadas interminables. Vale destacar que desde 2019 la OMS reconoce el síndrome de burnout como un trastorno mental (estrés crónico).

En línea con la falta de límites a la jornada, el uso de datos personales tanto para aplicaciones gratuitas como para el uso de cuentas personales quedó fuera de toda discusión, perdiendo así control sobre el uso de dispositivos (celulares, notebooks, etc.) como de cuentas de servicios de email y mensajería (mucho uso de emails personales y gratuitos). Los ciberataques y ciberestafas proliferaron al disponer de fuentes de datos de baja protección o sin protocolos adecuados para el trabajo e intercambio de documentos.

Por último, un punto clave, la falta de consideración de los efectos sociales de la pandemia y el aislamiento. Nos referimos a situaciones en el ámbito socioafectivo: familias que se desmembraron, divorcios en parejas, problemáticas en niños y adolescentes en edad escolar, casos de violencia, depresión en jóvenes y adultos, falta de controles de salud de rutina y necesarios.

¹⁵ Citado del libro de Identidad de las Organizaciones, refiere a la capacidad de las organizaciones de producirse por si mismas.

¹⁶ Ver sinopsis de los hechos expuestos en el documental compilados por la BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54385775>

¹⁷ Ver nota publicada en Infobae 23 noviembre 2021: <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2021/11/23/sindrome-de-burnout-el-802-de-los-argentinos-dijo-sentirse-mas-extenuado-que-antes-de-la-pandemia/>

En términos de gestión podría alegarse que son ámbitos de la esfera privada, pero nuestra postura respecto del rol de la organización supone un rol socialmente responsable y comprometido con generar valor a todos los stakeholders. Eso incluye los individuos, familias y el conjunto de la sociedad.

Propuesta para un modelo de organización tecno-éticamente sostenible

Estamos en un mundo que cambia rápidamente. Desde la perspectiva estratégica de evaluación del entorno se habla del pasaje del mundo VICA (volátil, incierto, cambiante, ambiguo) hacia un mundo BANI (frágil *-brittle-*, ansioso, no-lineal, incomprensible). Es decir, que la complejidad va en aumento y ello obliga a ser más rápidos y disponer de nuevas capacidades para adaptarse al entorno.

En términos de dirección de organizaciones, el desafío es doble: por un lado mantener un reconocimiento social por la misión social de la organización, y a la vez, poder ser efectivos en el logro de prestaciones que satisfagan a los destinatarios de los productos y servicios de la organización. Dicho desafío obliga a la dirección a contar con habilidades de “*gobierno*” de organización para definir el rumbo y navegar la complejidad (Etkin, 2005).

Retomando el modelo de agendas de la dirección, podemos mencionar que parte del desafío es adaptar las mismas a las necesidades que impone la pos-pandemia a las organizaciones que pretenden perdurar en el tiempo.



Dirigir una organización supone un manejo de las 3 agendas de la Dirección: cada una de ellas conecta los dominios de la organización de forma tal de comprender integralmente el funcionamiento del conjunto (enfoque sistémico). Ahora bien, el desafío es entender qué temas pasan a tener preponderancia en cada una de ellas. Nuestro aporte a resolver la encrucijada pasa por proponer la siguiente tríada:



¿Qué implica una ponderación de la “tecnológica” en la agenda sociopolítica de la Dirección? Básicamente, recurrir a reflexiones sobre la tecnología y su impacto: a la organización, a los grupos e individuos que la componen, y al conjunto de la sociedad (*stakeholders*). Es decir, un asesoramiento amplio en materia de implementación tecnológica que defina políticas específicas para el desarrollo de las estrategias de Transformación Digital Organizacional (TDO) que se promoverán desde la conducción de una organización.

A modo de ejemplo, existe una iniciativa -configurada en base a una red de instituciones- en el ámbito del Parlamento Europeo (EPTA¹⁸) que propone un abordaje para el análisis de las políticas de tecnología a adoptar desde 3 dimensiones: a) cognitiva, relativa a crear conocimiento en la temática; b) normativa, a efectos de dar argumentos para formar opinión; c) pragmática, que ayuden a los procesos de toma de decisiones. La tecnológica se asocia con el “*technology-assessment*” (TA), que no es ni más ni menos que disponer de un enfoque integral para evaluar las políticas en materia tecnológica que puede adoptar tanto un Estado como una organización - en este caso- y los impactos que puede tener sobre los *stakeholders*.

Para las otras dos agendas de Dirección, mencionamos el diseño UX y el uso de metodologías ágiles en la agenda administrativa (pragmática). En relación al entorno BANI y la velocidad de las transformaciones, hoy es necesario pensar a la organización como un diseño que integre en todo momento la orientación al usuario (UX) y que pueda dar respuestas rápidas (Agile). Por último, la agenda cognitiva, planteamos el autoaprendizaje como puntapié para la autonomía de los individuos y grupos. Lejos de ser sujetos pasivos en el aprendizaje, hoy los integrantes de las organizaciones diseñan su propia trayectoria de carrera y competencias a partir de los desafíos que los proyectos en los que participan les propongan.

Pero insistimos que la organización debe resolver de antemano su postura respecto a la tecnología, su uso, impacto, alcance, implementación, riesgos. La tecnológica es la reflexión crítica del modelo de organización y de cómo afrontará su proceso de transformación (TDO). La incorporación acrítica de tecnologías o modelos de innovación pueden tener un costo oculto a nivel humano para la organización que quizás haga socialmente inviable cualquier proyecto de modernización o transformación.

Para concluir ¿estamos frente al fin de la administración?

Todos nos iniciamos en el estudio de nuestra disciplina “*Administración*” debatiendo la definición y alcances. Rápidamente acordamos que el objeto de estudio de nuestra disciplina son las organizaciones: las del sector público, las privadas y las del sector de las instituciones sociales.

¹⁸ Ver EPTA Network: <https://eptanetwork.org/>

No existe rápido entendimiento sobre la naturaleza de la disciplina ¿ciencia, arte o técnica? Tampoco sobre una definición unánime.

Existe una definición (Kliksberg, 1990) que plantea un doble enfoque: conocimientos científicos y tecnologías de gestión. Es decir, un proceso de comprensión sobre las organizaciones y, a partir de ello, una intervención tecnológica para gestionarlas. Siendo así, la disciplina incorpora aspectos de análisis, diseño y gestión.

Sin las tecnologías de gestión -o conducción- parecería que la Administración se queda en el proceso de descripción o filosófico. ¿Y si ahora todo lo gobierna la tecnología digital? ¿Acaso no hay más nada que gestionar?

La polémica en el título apunta a mirar las tecnologías utilizadas y enseñadas en las Universidades que no contemplan que todo proceso de la 'agenda administrativa' de la organización es susceptible de ser digitalizado o bien ya lo está. No significa que la administración como disciplina esté condenada, todo lo contrario, sino que requiere abocarse a trabajar sobre las tres agendas: incorporar reflexiones críticas sobre las políticas y formatos en los que se debatirán e incorporarán tecnologías de gestión.

Del mismo modo, poner mucho énfasis en los procesos de formación y desarrollo de los integrantes y equipos de trabajo. Porque como se sabe, la transformación digital no trata de tecnología sino del talento (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020).

Entonces las organizaciones de la pos-pandemia van a requerir el desarrollo de nuevas habilidades directivas que permitan pensar en un contexto de alta complejidad, la mejor estrategia para que una organización se adapte, perdure y sea reconocida por su entorno social. Dichas habilidades -como ya lo mencionamos- refieren a las habilidades blandas y éticas de los directivos que lograrán diseñar modelos de gestión más adecuados para el nuevo mundo que viene.

Bibliografía

Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Santiago de Chile: Prentice Hall.

Etkin, J. (2005). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

Etkin, J., & Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Barcelona: Paidós.

Frankiewicz, B., & Chamorro-Premuzic, T. (6 de Mayo de 2020). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>

Kliksberg, B. (1990). *El Pensamiento Organizativo*. Buenos Aires: Tesis.

Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social*. Buenos Aires: Manantial.

Mendizabal, A. (16 de Abril de 2016). *La Dimensión Tecnológica de la Globalización*. Obtenido de https://issuu.com/germanguiausb/docs/antxonmendizarabal_ladimensiontecon

Moreno-Nichols, J. (2022). Habilidades directivas y cambio organizacional en tiempos de Covid-19. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 91-106.

Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Senge, P. (2004). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Stefanini Group. (25 de Agosto de 2022). *Stefanini Group*. Obtenido de <https://stefanini.com/es/tendencias/articulos/la-transformacion-digital-se-acelero-27-veces>

Taleb, N. (2008). *El Cisne Negro*. Barcelona: Paidós.

Capítulo 3

¿Que aprendimos de la pandemia desde la perspectiva del control de la gestión?

Adriana Quintana, Claudia Duarte, Roberto Daniels, Agustín Gatto

Introducción

La pandemia de la COVID-19 nos impactó de maneras inimaginables. Esto es así, fundamentalmente porque desde una perspectiva de gestión del riesgo, la probabilidad de ocurrencia de una pandemia se consideraba remota.

Existían numerosos antecedentes en la historia reciente que alentaban sobre la posibilidad de que ocurra un evento de esas características, pero aún así muchas economías no estaban preparadas para hacerle frente.

Entendiendo que la gestión del riesgo forma parte del control de la gestión de una organización, resulta necesario pensar y desarrollar herramientas y conceptos que nos resulten de utilidad para afrontar futuros eventos de manera más airosa.

La gestión del riesgo y un poco de fauna

El riesgo desde la perspectiva empresarial está asociado con la probabilidad de ocurrencia de un evento determinado, usualmente con efectos negativos para la empresa. La gestión del riesgo se enfoca habitualmente en la identificación y ponderación de dichos riesgos, para lo cual es frecuente recurrir a clasificarlos sobre dos dimensiones principales:

- La probabilidad de ocurrencia de un evento determinado
- El impacto en resultados en caso de ocurrir

La combinación de estas dos dimensiones suele utilizarse en múltiples herramientas de gestión de diverso origen, para tratar de separar los eventos que requieren mayor atención de aquellos menos relevantes.

Por ejemplo, un evento de impacto importante y probabilidad alta de ocurrencia seguramente merecerá una gran atención permanente de la gerencia con medidas activas de mitigación y prevención en forma permanente. Por el contrario, un evento de probabilidad baja e impacto bajo posiblemente sea ignorado por la empresa, ya que incluso si ocurriese, el impacto no sería relevante.

Estas dos dimensiones suelen representarse en matrices de riesgo, reflejando ambas dimensiones en diferentes ejes. A continuación, mostramos un ejemplo sencillo:

	Alta probabilidad	Baja probabilidad
Alto impacto	Atención alta	Atención media
Bajo impacto	Atención media	Atención baja

Este ejemplo incluye dos valores posibles para cada dimensión, pero es posible incluir valores intermedios al impacto y a la probabilidad generando siempre una matriz que lleva la atención hacia los factores de la izquierda arriba, e ignora los de la derecha abajo. Sobre la diagonal, los niveles de atención requeridos se mantienen, ya que si baja la probabilidad de ocurrencia de un evento, pero se incrementa el impacto del mismo, el nivel de atención requerida se mantiene en niveles similares.

Este tipo de matrices se utiliza en la gestión de riesgos de accidentes laborales, en la gestión de riesgos ambientales, entre otros, para identificar y gestionar esos riesgos con mayor enfoque.

Sin embargo, es frecuente que estas matrices se limiten a lo razonablemente imaginable. Esto quiere decir que, si nos extendiéramos sobre la diagonal hacia arriba a la derecha, llegará un punto en el cual la empresa deja de considerar los eventos en su matriz.

	Alta probabilidad	Baja probabilidad	Bajísima probabilidad
Altísimo impacto			Atención media
Alto impacto	Atención alta	Atención media	
Bajo impacto	Atención media	Atención baja	

En esta zona nos acercamos a los eventos altamente improbables. Estos eventos solo requieren atención cuando su impacto crece en la proporción en que su probabilidad decrece.

La historia le ha dado a la humanidad varios ejemplos de eventos que, siendo considerados como altamente improbables, ocurrieron igualmente, con impactos de enorme significatividad.

Algunos de estos eventos son conocidos actualmente como cisnes negros. Este término fue utilizado por Nassim Taleb (TALEB, 2007) para referirse a los eventos de una probabilidad muy baja, tal que resultan impredecibles, pero que luego de ocurridos es fácil racionalizar su justificación. Para ser considerado un Cisne Negro, el evento debe no haber sido anticipado. Y luego de ocurrido, se debe encontrar su justificación en apariencia racional.

Ejemplos de cisnes negros podrían ser los atentados a las torres gemelas, la primera guerra mundial, etcétera. Estos eventos, luego de conocidos, ya no parecen tan extraños, aun cuando su probabilidad sigue siendo considerada remota.

La gestión de empresas tiene un enorme reto con los cisnes negros. Por definición no son anticipados, y por ello no hay nada que pueda hacerse para gestionarlos.

Sin embargo, en la fauna empresarial existen más especímenes. La autora Michele Wuker reconoció en su obra la existencia de una figura similar a los cisnes negros, y los identificó como Rinocerontes Grises. Estos animales si son fáciles de prever, aunque su probabilidad también se considera remota. Comparten con los cisnes el carácter muy significativo de los impactos que puede generar.

El Rinoceronte gris está presente, visible. Pero como su probabilidad es muy baja, es sistemáticamente ignorado. Por ello cuando el rinoceronte arremete el impacto es muy grande y no hay mucho que se pueda hacer.

En resumen, los cisnes negros no pueden gestionarse porque por definición no se conocen de antemano. Sin embargo, si la gestión de la empresa logra identificar posibles riesgos remotos pero significativos, se transforman en rinocerontes grises y pueden comenzar a ser gestionados.

Estos eventos son de probabilidad bajísima, pero de impacto tan alto que aún así es necesario anticiparse a ellos para garantizar la supervivencia de la empresa.

Los niveles tan bajos de probabilidad de ocurrencia hacen que resulte prácticamente imposible medirla. Estas probabilidades suelen estimarse a partir de la frecuencia de ocurrencia en el pasado, pero este enfoque es inviable para este tipo de eventos. No podemos aprender a gestionar los eventos altamente improbables a partir de la experiencia pasada, porque esta será inexistente.

Dado que no tiene mayor sentido centrar la definición de estos eventos en la probabilidad de ocurrencia, resulta más productivo enfocarse en aquellos eventos que tengan el potencial de causar un enorme impacto. Para ello, con enfoque en los efectos del evento, podríamos identificarlos como eventos que representen un riesgo para la vida de la empresa. Los llamaremos en adelante eventos de riesgo para la vida o ERV.

Como identificamos los eventos de riesgo para la vida de la empresa

En líneas generales estos eventos no se identifican por los mecanismos y análisis de riesgo habituales, e incluso, si se identifican, se suelen descartar por altamente improbables.

Por ello, podría ser necesario recurrir a medios alternativos para su identificación. Para ello se puede recurrir a formas no tradicionales de encarar el problema, a través de técnicas que no descarten eventos por su baja probabilidad.

A continuación, planteamos algunas posibilidades, aunque sin duda el lector podrá utilizar otras opciones no incluidas.

Cuestionarios internos

Dentro de la empresa con seguridad existen riesgos identificados no tratados sistemáticamente. Muchas veces un simple cuestionario confeccionado con la consigna de revelar riesgos sin importar su probabilidad dará lugar a un amplio abanico de respuestas, sin necesidad de otros procedimientos formales.

Tormentas de ideas

Dentro del abanico de técnicas existentes de uso frecuente, la técnica de la tormenta de ideas resulta útil para identificar posibles eventos riesgosos. Para ello podría recurrirse a la participación de la mayor cantidad posible de partes interesadas en el negocio. Ello requiere evitar el filtrado no intencional de las ideas basado en su probabilidad de ocurrencia (que resulta prácticamente inmedible). Se deben considerar todas las ideas que, aún remotas, puedan poner en riesgo la vida de la empresa.

Para que la tormenta resulte de utilidad, no es conveniente que el número de integrantes sea muy elevado. En caso de participar muchas personas se puede dividir en grupos y luego integrar los resultados.

Reportes de riesgo

Existen varias publicaciones que tienen por finalidad evaluar los riesgos futuros, ya sea sectoriales o globales. El más conocido es el Reporte de Riesgo Global del foro económico mundial. Este se publica frecuentemente alertando cuales son los principales riesgos que enfrenta la humanidad, a partir de encuestas a diferentes líderes.

Si bien es altamente probable que ninguno de los riesgos aplique en forma directa a la empresa, en particular si es pequeña o mediana, con seguridad la consideración del reporte va a permitir identificar riesgos análogos a una escala más apropiada.

En determinados sectores económicos es posible encontrar reportes de riesgo sectoriales, o análisis FODA sectoriales que detallan amenazas, que podrías servir para identificar riesgos aplicables a nuestra empresa.

Eventos ocurridos en otros contextos similares

Muchas veces la baja probabilidad de ocurrencia de un evento en un lugar determinado se compensa con la gran cantidad de lugares donde podría ocurrir, y esto hace que los eventos sean fácilmente identificables desde una visión más global. Por ejemplo, la probabilidad de inundación de una ciudad determinada con seguridad sería muy baja, pero entre todas las ciudades del

mundo, la probabilidad de que alguna esté inundada no es para nada remota. Esto permite identificar en grupos de noticias eventos que de otra manera podrían haber sido ignorados.

Estos eventos pueden identificarse haciendo búsquedas en la web, aunque no necesariamente serán fáciles de encontrar.

Ficción

La imaginación es una fuente formidable de eventos improbables, y por ello no debe descartarse utilizar ideas derivadas de películas, series, novelas, etcétera, en la medida que puedan resultar aplicables.

Otros

La lista anterior no pretende ser exhaustiva. Por el contrario, se conforma con ser una guía preliminar para que la empresa pueda identificar estos eventos improbables y comenzar a considerarlos.

El problema que surge rápidamente es que la lista se vuelve sumamente extensa y diversa. Esto la vuelve poco manejable e incluso agotadora, y es frecuente abandonar o postergar su análisis por no tener en claro por donde comenzar.

Como podemos gestionar los eventos de riesgo para la vida (ERV)

La gestión del riesgo de estos eventos es realmente compleja al no tener posibilidades de cuantificarlo. Por ello, poner el foco en la probabilidad de ocurrencia nos encerrará en un brete de difícil salida, y esta es la razón por la que estos eventos son sistemáticamente ignorados en la mayoría de las empresas.

Sin embargo, existe la posibilidad de hacer esta lista de riesgos más manejable. Para ello podemos quitar el foco del evento en sí, y moverlo hacia el efecto que ese evento generará sobre la actividad empresarial.

En esta línea de pensamiento, en general para operar una empresa necesita contar con los siguientes factores:

- Recursos naturales
- Recursos humanos
- Suministro de productos intermedios
- Energía
- Activos fijos
- Recursos financieros
- Información
- Clientes
- Servicios ecosistémicos
- Licencia para operar

Es muy probable que cada uno de los eventos altamente improbables identificados afecte uno o más de estos factores necesarios para la producción. Por ejemplo:

Todos los valores de la matriz son de ejemplo y obviamente diferirán totalmente de los que identifique cada empresa de acuerdo a su propia realidad.

Al concluir la construcción de la matriz o el listado de factores, ya estaremos en mejores condiciones de gestionar los eventos, con enfoque en los factores que podrían llegar a faltar, y no en las causas que dan origen a dichas restricciones.

Como nos preparamos para los efectos de los ERV

La preparación para estos eventos deberá enfocarse en planes de contingencia. Estos planes no requieren ser enunciaciones detalladas de todo lo que habría que hacer, ya que esto sería sumamente costoso en recursos.

Sin embargo, pensar y anticiparse a qué hacer en caso de que ciertos recursos humanos, ciertos datos, o ciertos materiales puedan no estar disponibles, nos permitirá al menos pensar en estrategias alternativas.

Para ello podríamos hacernos las siguientes preguntas:

Si el factor X estuviera temporalmente no disponible:

¿Pone en riesgo la vida de la empresa?

¿Puedo conseguir el factor de una fuente alternativa? ¿En cuánto tiempo?

¿El riesgo para mi empresa sería igual al de mis competidores? ¿O mi empresa está más o menos expuesta?

¿Las fuentes alternativas son más costosas?

¿Podría continuar operando con esos mayores costos?

¿Cuánto tiempo podría sobrevivir operando en estas condiciones?

¿Qué tan importante es la velocidad de respuesta ante esta situación?

¿Qué otros negocios o actividades puedo realizar mientras la fuente del riesgo esté presente?

Podríamos ejemplificar esto con una empresa textil, que está analizando el riesgo de sufrir un incendio en su única planta de producción. Es muy probable que esto ponga en una situación muy comprometedor a la empresa, y sería bueno que la empresa tenga identificados medios alternativos de producción, ya sea asociándose a un competidor, o reconvirtiendo un predio que tenga otro destino. ¿De ser así, la empresa podría operar con el mayor costo que esto implicaría, o quedaría totalmente fuera de mercado en precios? ¿Cuánto demoraría en volver a construir o adaptar una nueva fábrica? ¿Es posible que el personal trabaje desde sus casas o en talleres más pequeños, y de ser así que equipamiento necesitaría?

La respuesta a estas preguntas nos permitirá decidir cuáles de estos factores podría llegar a requerir planes de contingencia de mayor grado de detalle.

En general los eventos no son de carácter permanente, afectando a las actividades y los factores de la empresa en un momento concentrado del tiempo. Con tiempo suficiente prácticamente siempre se podrán conseguir factores alternativos de otras fuentes o en otras localizaciones.

Al ser el tiempo el factor clave, muchas veces se pone en riesgo de vida de la empresa cuando la duración de los efectos del evento es mayor que el tiempo de supervivencia bajo dichos efectos.

Algunas herramientas prácticas para gestión de los ERV

Concentración de factores y estrategias de diversificación del riesgo

Como muchos otros riesgos, la diversificación puede ser en algunos casos una estrategia apropiada para reducir la posibilidad de riesgo de vida. Ejemplos de ello podrían ser generar redundancia de activos o de proveedores, diversificar mercados, etcétera.

Esta diversificación permitirá afrontar la escasez de un recurso con los recursos similares presentes en otros sectores, regiones o mercados. Cada tipo de recursos tendrá diferentes estrategias de diversificación del riesgo, y en algunos casos no siempre podrá lograrse.

Dado que el análisis de estos riesgos no debe insumir grandes recursos, es conveniente implementar herramientas sencillas para medir la concentración de cada factor.

Cada empresa deberá establecer qué nivel de concentración es tolerable, lo que dependerá también de que flexible es la aplicación de cada factor. Por ejemplo, una empresa podría tener el 75% de la producción concentrada en una planta fabril A, pero tal vez la otra planta B tenga la capacidad para reemplazar la totalidad de la producción de A de ser necesario.

Foco en los cuellos de botella

Para el análisis de los cuellos de botella es posible utilizar también herramientas como la regla de Pareto, quien platea que habitualmente el 80% de los impactos son generados por el 20% de los factores. La identificación de cuáles son estos factores permitirá tener más claro que factores son más fácilmente reemplazables y cuáles no. Esto podría aplicarse a la gestión del capital humano, de productos intermedios, etcétera.

Analizando desde esta perspectiva a los recursos humanos o a los activos podríamos identificar aquellos que no resultan fácilmente reemplazables y enfocarnos en ellos y no en la totalidad del recurso. Por ejemplo, en caso de incendio de una fábrica, seguramente la parte más genérica de la misma, como los depósitos de almacenamiento, pueda reemplazarse sin gran dificultad, y una porción menor será más difícil de reemplazar, seguramente por determinados equipos de utilización muy específica.

Es importante tener en cuenta la regla de Pareto para la situación normal, pero también para situaciones de riesgo de vida, ya que muchas veces algo que resulta de muy baja importancia podría volverse crítico en caso de escasear.

Desarrollo de nichos

En ocasiones será necesario desarrollar nichos que nos permitan conseguir algún recurso que en condiciones normales presenta valores por fuera de los valores competitivos de mercado, pero que podrían volverse una alternativa viable si la fuente habitual del recurso dejara de existir.

Estos nichos tienen costos más elevados, pero en ocasiones su sola existencia reduce el riesgo de la empresa. Dependiendo del tipo de factor cada nicho será diferente, pero podría tratarse, por ejemplo, de:

- Desarrollar un mercado nacional o local de un insumo generalmente importado, que permita el acceso en caso de faltantes de las fuentes habituales
- Trabajar articuladamente con Universidades o institutos de formación para conseguir acceso privilegiado al capital humano
- Invertir en exploración de fuentes alternativas de recursos naturales o servicios ambientales

Reserva de factores de producción

En muchas ocasiones puede ser viable invertir en acumular factores de producción o capacidad por sobre la necesaria en el mercado habitual. Esto podría materializarse en reservas de activos financieros líquidos, adquisición de yacimientos de recursos naturales sin proyección de explotación, redundancia en la contratación de capital humano clave, etcétera.

Estrategias de aseguramiento

La cobertura de los riesgos por terceros es siempre una opción, aunque es posible que sea muy difícil conseguir quien compre un riesgo de tan difícil cuantificación. Sin embargo es una estrategia válida y no podemos dejar de mencionarlo, en particular cuando se trata de instrumentos de cobertura para riesgos de precios, tasas o tipos de cambio.

Propuesta de indicadores para el monitoreo de los ERV

La baja probabilidad de ocurrencia hace que el uso de indicadores individuales para la medición de cada riesgo no tenga mucho sentido. Sin embargo, desde la perspectiva del riesgo estratégico general de la empresa, es posible pensar algunos indicadores que denoten la capacidad de la empresa de adaptarse a los riesgos.

Los indicadores más apropiados variarán en cada empresa pero a modo de ejemplo podemos mencionar:

Concentración de recursos, clientes, proveedores y/o empleados

La concentración podría medirse utilizando adaptaciones del coeficiente de GINI, utilizado habitualmente en economía, para cada factor en particular, de la mano con las curvas de Lorenz.

También existen diversas propuestas de indicadores para medir la concentración de mercados que podrían adaptarse, como el índice de Herfindahl y sus adaptaciones, que miden el nivel de concentración de un factor, o el índice de entropía.

Una propuesta también sencilla de implementar es calcular la regla de Pareto. Esta se puede calcular sencillamente listando los factores del más importante al menos importante. Supongamos que tenemos una lista de proveedores de un artículo considerado como clave y sus respectivos montos de compras:

Proveedor	Compras	%
A	1.200	40,00%
B	800	26,67%
C	500	16,67%
D	350	11,67%
E	150	5,00%
Total	3.000	100,00%

Podemos calcular las compras acumuladas en porcentaje, y la cantidad de proveedores acumulados en %:

Proveedor	Compras	%	% acumulado importe	% acumulado cantidad	Suma de %
			0,00%	0,00%	
A	1.200	40,00%	40,00%	20,00%	60,00%
B	800	26,67%	66,67%	40,00%	106,67%
C	500	16,67%	83,33%	60,00%	143,33%
D	350	11,67%	95,00%	80,00%	175,00%
E	150	5,00%	100,00%	100,00%	200,00%
Total	3.000	100,00%			

Cuando la columna de suma de % llega a 100% nos encontramos con una aproximación de la regla de Pareto. En este caso, con la suma de los proveedores A y B tenemos que el 40% de los proveedores venden el 66% de las compras. Se podría hacer una interpolación para encontrar el valor proporcional que sume exactamente 100%, lo que nos dará un valor de aproximadamente 63%-37%. Cuando la lista tenga muchos elementos será más probable encontrar un porcentaje que se aproxime mucho a 100%.

Las reglas de Pareto se enuncian siempre con dos valores suplementarios (ambos deben sumar 100% o 1). Esta regla se puede interpretar de dos maneras al mismo tiempo: por un lado el 37% de los proveedores nos venden el 63% de los bienes; y el 63% de los proveedores nos venden el 37% de los bienes. Una regla de 50%-50% representaría la equidad absoluta, en la cual todos los elementos de la lista tienen el mismo peso, y una regla de 99%-1% representa una muy grande desigualdad (probablemente una concentración en un único elemento).

El economista Wilfredo Pareto formuló su regla que es conocida como la regla del 80%-20%, ya que en su país natal el 20% de las personas poseían el 80% de las tierras. Pero la misma se ha extendido a muchos otros usos, incluyendo análisis de causas de problemas, gestión de inventarios, etcétera.

La ventaja de la regla de Pareto es su sencilla interpretación, aunque no existen criterios generalmente aceptados de que nivel de concentración se puede considerar bueno o malo, dejando esta definición a cargo de quien deba tomar la decisión.

Planes de acción contingente

El desarrollo de planes de acción contingente y su comunicación a toda la empresa es una tarea que demanda muchos recursos. Sin embargo, la alta dirección podrá juzgar conveniente realizarlos cuando las situaciones puedan poner en riesgo la vida de la empresa.

El control de gestión de estos planes puede realizarse midiendo con indicadores tales como:

- Proporción de ERV para los cuales se cuenta con un plan de acción contingente
- Antigüedad promedio de los planes de acción contingente

Estos indicadores permitirán considerar en qué medida la empresa podrá responder a estos eventos (al menos a los identificados) y si los planes de respuesta mantienen su vigencia.

Redundancia de recursos

La redundancia de recursos puede medirse comparando los recursos que hay disponibles con los recursos necesarios para atender al mercado. Si esta comparación la hacemos para escenarios de situaciones de riesgo nos dará un parámetro de que tanta holgura tiene la empresa para gestionarlos.

Por ejemplo, una empresa con plantas industriales en varios países podría comparar los recursos disponibles sin considerar su mayor fábrica contra su mercado. Esto le permitirá comprender que porcentaje de mercado logrará atender en caso de pérdida de capacidad productiva de su principal planta por cualquier razón. Este tipo de análisis se realiza habitualmente en sectores como el energético, contemplando las paradas por mantenimiento.

Algunas maneras de medirlo podrían ser, entre otras:

- Capacidad productiva total comparada con la demanda actual
- Capacidad productiva sin el principal recurso comparada con la demanda actual
- Porcentaje de activos fijos redundantes

Tiempos de supervivencia

Dado que el tiempo suele ser el factor crítico en este tipo de eventos, no podemos dejar de mencionar indicadores vinculados, detallando el tiempo necesario para corregir un desvío y/o el tiempo que la empresa podría sobrevivir bajo los efectos de un evento. Estos tiempos serán diferentes para cada tipo de evento o recurso afectado.

- Tiempo estimado de corrección para reiniciar la actividad
- Tiempo estimado de supervivencia ante un determinado ERV

Conclusiones

A lo largo del presente artículo propusimos analizar de qué manera pueden las empresas prepararse para hacer frente a eventos que puedan poner en riesgo la vida de la empresa.

Para ello proponemos enfocar el análisis en los recursos necesarios y no en los eventos que podrían llegar a ocurrir, para que el mismo resulte más manejable.

El análisis requiere formularse algunas preguntas para anticiparse a lo que podría ocurrir, y se proponen algunas estrategias para enfocar el esfuerzo en aquellos impactos que resulten relevantes.

La alta dirección de la empresa puede, con un esfuerzo relativamente bajo, pensar anticipadamente de qué manera responder ante estas situaciones de riesgo, reducirlo cuando sea posible, y preparar a la empresa para enfrentarlo cuando no haya otra alternativa.

Este esfuerzo será en general un consumo de recursos poco productivo cuando los eventos no ocurran, pero tendrá un impacto enorme cuando algún evento ocurra y ponga en riesgo la vida de la empresa.

Nuestra recomendación es realizarlo como una actividad complementaria del análisis estratégico de la empresa y de su entorno, con una periodicidad similar, y complementarlo con indicadores que permitan monitorear su evolución para evitar que la rutina reste importancia a estos temas que podrían llevarnos a la desaparición.

Capítulo 4

Liderazgo en la post pandemia

Mercedes Propatto

Introducción

Los objetivos de este capítulo son analizar el rol de los líderes en las organizaciones y equipos, describir las transformaciones a nivel individual y organizacional, y concluir sobre los cambios necesarios en la forma de liderar en la post pandemia.

Para ello, en primer lugar, presentaremos algunos conceptos de base para comprender cuál es la función del líder en las organizaciones y equipos, el rol de la motivación para el logro de los objetivos y las principales teorías sobre el liderazgo existentes.

En segundo lugar, analizaremos las tendencias de los últimos años en la forma de trabajar, la transformación de las relaciones interpersonales y motivaciones individuales, y el rol de la tecnología en las personas y organizaciones. En particular, abordaremos cuáles han sido los cambios en los individuos y grupos, en las relaciones internas y en las modalidades de trabajo, a partir de la pandemia del Covid-19.

Finalmente, plantearemos los necesarios cambios que deben producirse en la forma de liderar equipos y organizaciones en este nuevo contexto, donde las crisis y los cambios serán una constante en la realidad organizacional.

El líder como movilizador de recursos

Como primera aproximación al tema, y tomando la definición del libro Liderazgo (2010), de Lussier y Achua, “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”. Esta definición, aplicable tanto al liderazgo organizacional como de equipos, comprende los siguientes elementos:

- Líderes y seguidores: se trata de una relación en dos sentidos; el líder influye en sus seguidores, pero también los seguidores influyen en el líder.
- Influencia: es el proceso por el cual el líder consigue que sus ideas sean aceptadas y motiva a los seguidores a respaldar e implementar esas ideas, generando transformaciones en la organización.
- Objetivos organizacionales: el líder debe orientar sus acciones y las de sus seguidores a lograr una visión compartida que contribuya a alcanzar los objetivos organizacionales.

- Cambio: el liderazgo refiere a la capacidad de transformar la realidad organizacional, adaptándose a los cambios requeridos por el contexto. La capacidad de influencia deberá servir entonces para impulsar los cambios necesarios para transformar a la organización y así contribuir a alcanzar sus objetivos.

Un líder efectivo puede potenciar las habilidades personales de sus seguidores, lograr sinergias propias del trabajo en equipo, asegurar la motivación y colaboración de los integrantes del equipo y, en última instancia, alcanzar mejores resultados para el equipo y la organización.

Sin embargo, estos objetivos se lograrán solo en la medida en que el líder pueda influir en sus seguidores. Para ello será fundamental que el líder comprenda las motivaciones, intereses, deseos y comportamientos, tanto de los individuos como del equipo como conjunto. Este aprendizaje debe ser dinámico, ya que, si bien las personas contamos con ciertas características comunes de base, tenemos un conjunto de rasgos propios y cambiantes, producto de la generación a la que pertenecemos, nuestra cultura, clase social y experiencias vividas, entre otras cuestiones. El Covid-19, en particular, ha influido en las organizaciones e individuos, potenciando transformaciones que ya se venían observando.

Motivación en los equipos

Como primer paso para conocer a nuestros equipos, identificaremos las motivaciones globales de sus integrantes. La motivación, según el diccionario de la Real Academia Española, es aquel conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona. Estos factores que generan motivación, si bien han cambiado a lo largo del tiempo, se rigen por principios de base, los cuales han sido analizados desde diferentes teorías, con el objetivo de explicar cómo se origina la motivación de las personas.

De las diferentes teorías que se han elaborado, podemos mencionar la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1940), que propone que las personas son motivadas por cinco niveles de necesidades, que se ordenan desde las más básicas a las más complejas en: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Maslow plantea que solo las necesidades no satisfechas generan motivación, pero que solo se buscará la satisfacción de una necesidad de nivel superior si las inferiores han sido satisfechas, al menos en forma mínima.

Por otro lado, la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1960) afirma que las personas están impulsadas por factores extrínsecos (de mantenimiento) y por factores intrínsecos (motivadores). En los primeros la motivación proviene del entorno de la persona y del trabajo mismo -de la remuneración, seguridad laboral, condiciones de trabajo, prestaciones y relaciones-, y satisfacen necesidades de nivel inferior. Por otro lado, en los factores intrínsecos la motivación se origina en el interior de la persona, producto del trabajo realizado. Se refieren al deseo interno que nos moviliza a hacer algo, y están conectados con la pasión, el interés, el desarrollo profesional, la satisfacción, el reconocimiento y el reto que le proporciona el trabajo al individuo. Estos factores se combinan para satisfacer necesidades de nivel superior y son más efectivos para motivar que los factores extrínsecos.

Como primera reflexión diremos que el líder deberá focalizarse fundamentalmente en lograr la motivación intrínseca de sus colaboradores, ya que será esta la que garantizará una motivación más duradera y determinará el valor agregado que las personas aportarán al equipo. Dado que nos referimos a motivaciones de niveles superiores -siguiendo la escala de Maslow- se da por supuesta la satisfacción, al menos parcial, de las necesidades de niveles inferiores.

Podríamos preguntarnos cómo se logra motivación intrínseca, cuando las variables más común y fácilmente manipulables son extrínsecas (sueldo, bonos, mejores condiciones de trabajo y beneficios adicionales). De acuerdo con Jesús Iturroz, influyen en la motivación intrínseca los siguientes factores (Iturroz, 2017):

- Autonomía: es la capacidad de los empleados de dirigirse a sí mismos.
- Dominio: refiere al deseo de mejorar y perfeccionarse en algo que importa.
- Propósito: es el objetivo o causa que va más allá de uno mismo, más allá del logro de los resultados.

Como primer acercamiento a la motivación en tiempos actuales, y fundamentalmente en la post pandemia, diremos que deben asegurarse un conjunto básico de factores extrínsecos y elementos que generen motivación intrínseca, que tengan en cuenta las exigencias y expectativas de desarrollo de las nuevas generaciones de trabajadores en la era post Covid-19.

Otro grupo de teorías plantea que las fuentes de la motivación provienen de la expectativa de cumplimiento de la tarea, obteniendo así una recompensa valiosa (teoría de las expectativas), o del alcance de una meta desafiante (teoría del establecimiento de metas). Bajo estas teorías, los líderes deberán enfocarse en establecer objetivos específicos y desafiantes, que ofrezcan una recompensa valorada por el empleado.

Cada teoría pretende responder a las preguntas de qué necesidades deben ver satisfechas los empleados (teorías de contenido de la motivación), cómo eligen los empleados su comportamiento para satisfacer dichas necesidades (teorías del proceso de la motivación) y qué pueden hacer los líderes para que los empleados se comporten de la manera esperada (teorías del reforzamiento).

Ahora bien, podemos preguntarnos si estas teorías de la motivación aplican para todo tipo de organización y equipo, y si debemos diferenciar el tipo de liderazgo y el tipo de estrategia motivacional según el equipo y las circunstancias del trabajo. Para responder a estas preguntas, describiremos en el siguiente apartado la evolución de las principales teorías del liderazgo de los últimos años.

Por otro lado, podríamos cuestionarnos si estas teorías siguen siendo válidas en el contexto actual, muy diferente de aquel para el cual se concibieron, particularmente teniendo en cuenta los cambios en las motivaciones de las nuevas generaciones de trabajadores, y el impacto que la pandemia del Covid-19 ha tenido en las organizaciones, empleadores y empleados. Para analizar estas cuestiones, en el apartado 5 buscaremos conocer los grandes cambios en las nuevas generaciones de trabajadores y en las organizaciones, con foco en los ocurridos en estos últimos dos años.

Teorías del liderazgo

Diferentes autores han estudiado los estilos de liderazgo posibles, para identificar aquellos que brindan mayor éxito y que logran influir de la mejor manera posible en la conducta de los seguidores, alcanzando así los objetivos definidos. Dentro de las denominadas teorías universales¹⁹, desarrolladas entre 1900 y 1950, encuadramos a autores clásicos como Taylor, Mayo o Maslow, quienes definieron qué rasgos hacen a las personas buenos líderes, y a autores como Mintzberg, Lewin y el Grupo Ohio, que analizaron qué comportamientos generan líderes efectivos, clasificando los estilos de liderazgo.

Por otro lado, las teorías del liderazgo por contingencia o situacionales, surgidas entre 1960 y 1970, plantean que los líderes deben adecuar su forma de liderar a la situación que se les presente en el contexto, en la organización y según las características del equipo. En esta línea, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt definieron estilos de liderazgo según el líder se centre en la tarea o en el empleado. Paul Hersey y Ken Blanchard señalaron que el líder debe ajustar su estilo de liderazgo según el grado de madurez del equipo, orientándose más hacia la tarea o hacia la relación con los subordinados.

Las teorías de liderazgo situacionales plantean un conjunto de variables que influyen en el estilo de liderazgo, como ser la situación del entorno, la posición del líder en la estructura organizacional, la capacidad y motivación del equipo, rasgos de personalidad del líder y su experiencia, y el tipo de tareas y relaciones internas en el equipo.

Finalmente, las teorías integradoras, surgidas en 1970, combinan las teorías de los rasgos, del comportamiento y situacionales. Incluyen el análisis de la cultura, la ética, la empatía, la estrategia y el cambio en las organizaciones. Surge entonces el concepto de liderazgo transformacional, un estilo de liderazgo focalizado en el cambio, articulando al equipo con los problemas del sistema vigente. En ese sentido, el líder intenta comunicar a los seguidores una visión especial de futuro, inspirando y motivando al equipo para que contribuya a generar esos cambios que ayudarán al crecimiento de la organización.

Sin embargo, el éxito de la organización dependerá de la existencia de un liderazgo no solo transformacional, sino también estratégico, el cual, según Lussier y Achua es aquel con “capacidad de una persona para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización” (2010). Será necesario que el líder conozca y comprenda el entorno externo, que defina y pueda comunicar el rumbo de la organización y del equipo, que sea capaz de implementar las estrategias definidas, que forme y logre mantener en el tiempo un equipo eficiente y motivado, que detecte y mantenga las ventajas competitivas y sea un comunicador eficaz.

¹⁹ Las teorías universales plantean que existe un mejor estilo de liderazgo, aplicable a todas las situaciones. Por el contrario, las teorías de liderazgo por contingencia señalan que no existe un mejor estilo aplicable a todas las situaciones, sino que el liderazgo apropiado dependerá del tipo de líder, los seguidores y la situación.

Los liderazgos transformacionales y estratégicos serán críticos en momentos de crisis y cambio, donde las organizaciones se deben cuestionar las formas de hacer las cosas, se debe prestar permanente atención al nuevo contexto incierto y atender en simultáneo los conflictos internos.

Como veremos en las secciones siguientes, el incierto y complejo contexto actual, más que nunca exige a las organizaciones y líderes la capacidad gestionar desde el cambio, no solo producto de cambios en variables del contexto externo de las organizaciones, sino también por transformaciones al interior de las organizaciones.

Para ello, a continuación describiremos los grandes cambios que han tenido lugar en las organizaciones y que implicarán nuevos desafíos para los líderes.

Cambios y nuevos desafíos de los equipos de trabajo

Para conocer los nuevos desafíos que se presentan en la gestión de equipos de trabajo, en primer lugar describiremos los grandes cambios en el contexto organizacional que impactan particularmente en los equipos y el liderazgo organizacional.

En primer lugar, y de acuerdo con los autores Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, podríamos caracterizar la realidad en esta era de la información de la siguiente manera:

Antigua realidad	Nueva realidad
Las personas necesitan a las compañías.	Las compañías necesitan a las personas.
La maquinaria, el capital y la geografía son la ventaja competitiva.	Las personas con talento son la ventaja competitiva.
Contar con el mejor talento marca una cierta diferencia.	Contar con el mejor talento marca una diferencia sustancial.
Escasean los puestos de trabajo.	Escasean los profesionales de talento.
Los empleados son leales y los puestos de trabajo son seguros.	Las personas tienen movilidad y su compromiso es a corto plazo.
Las personas aceptan el paquete estándar que les ofrecen.	Las personas exigen mucho más.

Tabla 1 – Comparación antigua y nueva realidad. Fuente: Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento*.

En el cuadro anterior vemos la inversión que se ha producido en el ámbito laboral, donde encontramos trabajadores más exigentes, con necesidades cambiantes y menor tiempo de permanencia en las organizaciones.

Estos rasgos en parte guardan relación con los cambios en el contexto, donde la tecnología ha penetrado en todos los aspectos de la vida, desde las fuentes de información, la interacción social y el mundo laboral, donde las redes sociales marcan las nuevas formas de comunicación, y donde esperamos la inmediata satisfacción de las necesidades. En mayor o menor medida, todos estamos expuestos a esta transformación del contexto.

Sin embargo, existen cambios más específicamente relacionados o que tienen mayor impacto según la generación a la que pertenecemos. Hoy en el mercado laboral conviven una minoría de representantes de la generación de los baby boomers -nacidos entre 1949 y 1968-, la generación X – nacidos entre 1969 y 1980), la generación Y -nacidos entre 1981 y 1993-, y la generación Z -nacidos entre 1994 y 2010-. Sin pretender desarrollar el tema en profundidad, podemos resumir las características de estas generaciones en el siguiente cuadro:

Generación	Nacimiento	Edad en 2022	Circunstancias históricas	Característica principal	Rasgos que los definen
Baby boomer	1949-1968	54-73	Explosión demográfica de la post-guerra. Época de paz y libertad.	Ambición.	Son ambiciosos, motivados por los logros personales y profesionales. Buscan poseer más bienes. Prefieren el orden y la estructura. Valoran la estabilidad y tienden a permanecer en una misma organización.
X	1969-1980	42-53	Crisis del petróleo de 1973. La tecnología existente es analógica, pero inicia la revolución digital.	Búsqueda del éxito.	Son inconformistas, persiguen en forma continua el éxito y los logros. Buscan el reconocimiento y la estabilidad futura. Trabajar y producir es su filosofía de vida, llegando a desarrollar adicción al trabajo.
Y	1981-1993	29-41	Desarrollo de la era digital, con masividad del uso de computadoras e internet. Globalización. Crisis económicas.	Frustración.	Son inconformistas. Aman las experiencias distintas y vivir el momento. Sin ambición de poseer bienes. Tendencia al individualismo. Producto de la globalización y las crisis, se les exige mayor preparación para elegir el puesto de trabajo.
Z	1994-2010	12-28	Crecimiento y expansión de internet. Uso de redes sociales. Democratización en el acceso a oportunidades.	Irreverentes.	Son nativos digitales, irreverentes, dispersos e inquietos. Buscan movilidad e inmediatez. Aprendizaje en forma autónoma. Más emprendedores, creativos y con alta adaptabilidad. Individualistas pero solidarios. Educados en forma mucho menos rígida que la generación Y.

Tabla 2 – Características de las últimas generaciones de trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

A la generación Z le sigue la generación Alpha, nacidos desde 2011, con hasta 11 años al día de hoy. Esta nueva generación, 100% nativa digital, sin duda profundizará muchos de los rasgos de la generación Z, a partir del uso constante de la tecnología, la búsqueda de la automatización y la inmediatez. Ya se observa en los niños de esta generación una atención aún más dispersa y la preocupación por sí mismos, pero también por su entorno.

Como se observa en la evolución de las distintas generaciones, podemos concluir que:

- Las prioridades de los individuos han cambiado; de la búsqueda de estabilidad y acumulación de bienes, se ha pasado a priorizar el cambio, la acumulación de experiencias distintas, la adaptabilidad y a no poseer bienes.
- Existe una cada vez mayor penetración de la tecnología en la vida personal y laboral. Si bien en las nuevas generaciones es aún mayor la presencia de la tecnología, en todas ha influido, acelerando los tiempos, automatizando procesos, transformando las relaciones interpersonales y el trabajo cotidiano.
- La tendencia generacional es a una cada vez mayor dispersión y búsqueda de la inmediatez del resultado.
- Las nuevas generaciones exigen cada vez más flexibilidad y el dinamismo, tanto en el mundo laboral como personal, producto de la necesidad de cambio constante.
- Ya no existe la “fidelidad” con una empresa; la permanencia dependerá de un conjunto de beneficios y desafíos que van mucho más allá del puesto, el estatus y el sueldo. Las nuevas generaciones piensan en el bienestar propio y social, no aceptando condiciones de trabajo incompatibles con sus propios intereses.

Podemos concluir que, ante la creciente demanda de flexibilidad, adaptabilidad y privilegio de los intereses personales por sobre los organizacionales, las organizaciones y líderes deberán tener una mente más abierta, ser dinámicos, trabajar en las relaciones interpersonales y generar alternativas de motivación intrínseca que se adapten constantemente a las nuevas necesidades de los trabajadores.

Para ello, como propondremos más adelante en este capítulo, se deberá realizar un replanteo integral de la organización, incluyendo sus estructuras internas, layout de oficinas, modalidad de trabajo, gestión del personal, estrategias de motivación, distribución de tareas y planificación de carrera.

Como veremos en el apartado siguiente, la transformación que se venía observando entre generaciones y la necesidad de cambio en las organizaciones, han sido impulsadas aún más por los efectos de la pandemia del Covid-19.

Impacto del Covid-19

En este apartado analizaremos algunas de las transformaciones que ha generado o profundizado la pandemia del Covid-19, tanto en las organizaciones como en las personas, y que influirán en la forma de liderar equipos.

De acuerdo con Lussier y Achua (2010), *“una crisis es un suceso de gran impacto y baja probabilidad de ocurrencia y que amenaza la viabilidad de la organización además de caracterizarse por la ambigüedad de su causa, efecto y medios de solución, así como por una creencia de que las decisiones se deben tomar en forma apresurada”*.

La pandemia del Covid-19 cumple holgadamente con todas esas características. Concentrándonos solo en el mundo de las organizaciones, podemos mencionar:

- Gran impacto: la pandemia impactó en todo tipo de organizaciones, en todos sus niveles de decisión y en forma transversal. El impacto cruzó a todas las unidades funcionales, impactando desde la modalidad de trabajo de sus empleados, la forma de vender sus productos, las comunicaciones internas y externas, las fuentes de ingreso y costos, y la utilización de la tecnología.
- Probabilidad de ocurrencia: sin duda que ninguna organización había previsto que ocurriría un evento de esta magnitud. Incluso al comienzo de la pandemia, la dimensión esperada de la crisis era mucho menor a lo que terminó siendo.
- Amenaza a la viabilidad: para todas las organizaciones la pandemia exigió un replanteo integral que no todas fueron capaces de realizar. Aquellas que sobrevivieron, debieron adaptarse y renovarse en gran escala y en muy poco tiempo.
- Ambigüedad de causas, efectos y medios de solución: durante el primer tiempo de la pandemia solo había incertidumbre sobre los efectos en la economía mundial y nacional, en la sociedad y en las organizaciones en particular. Hoy en día, si bien ya existen más certezas, se continúa analizando el impacto que el Covid-19 ha tenido en la sociedad, y se mantienen inciertos los pronósticos futuros.
- Toma de decisiones apresurada: la cuarentena y el cierre casi total de la economía nacional y mundial llevaron a todas las organizaciones a actuar apresuradamente. Fundamentalmente, se avanzó en pocos días en cambios tecnológicos que de otra forma hubieran llevado años.

Considerando la magnitud de la crisis del Covid-19, cuyos efectos se perciben aún hoy en día, podríamos preguntarnos si la pandemia constituyó un punto de inflexión estratégica para las organizaciones. El término fue planteado por Andrew Grove, entonces CEO de la productora de procesadores Intel, para describir ese momento en la vida de un negocio en el que se produce un cambio de tal magnitud en el entorno, que lleva a poner en duda los fundamentos de la organización. Dado que la perturbación sufrida tiene como resultado un cambio permanente en el entorno de la organización, encontrarnos con un punto de inflexión estratégica debiera llevar a cuestionar la forma en que pensamos o actuamos.

A continuación, se representa gráficamente el punto de inflexión estratégica y las alternativas entre las cuales deberá escoger la organización.

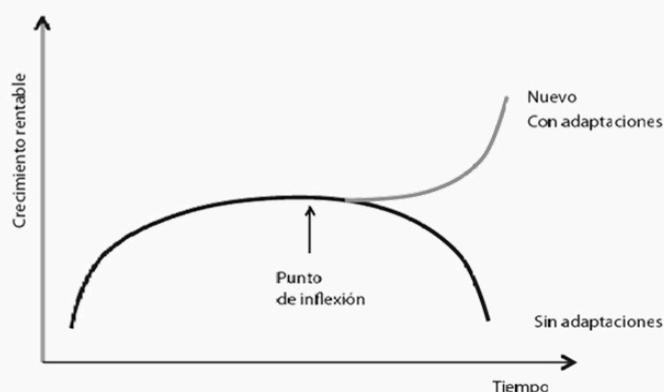


Gráfico 1 – Punto de inflexión estratégica. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico anterior, dada la envergadura y permanencia de los cambios que se han producido en el entorno, a partir del punto de inflexión estratégica, las organizaciones tienen dos caminos: o adaptar su modelo y continuar con su crecimiento, o continuar como estaban y tender a la declinación.

Como primera aproximación para entender la transformación que deberán iniciar las organizaciones, diremos que para ser capaces de adaptarse en momentos de crisis, y particularmente frente a un punto de inflexión estratégica, las organizaciones deberán contar con ciertas capacidades materiales e inmateriales, deberán transformar sus relaciones internas y con el entorno, y deberá redefinir todos o parte de sus propósitos.

Nos podemos preguntar entonces si el Covid-19 ha cambiado los fundamentos de las organizaciones, para entenderlo como un punto de inflexión estratégica. Y en particular, si deberá cambiar la forma de liderar en la post-pandemia.

Más de dos años después de comenzada la pandemia podemos afirmar que el Covid-19 no solo ha cambiado a las organizaciones, ha cambiado a la sociedad en general.

Algunos efectos que pueden observarse en el mundo de las organizaciones son:

- Teletrabajo: pasó de ser una eventualidad reservada para determinados puestos de algunas organizaciones, a ser una realidad, e incluso una necesidad, para todas. Industrias que nunca antes se habían planteado la posibilidad de trabajo remoto -por limitaciones tecnológicas o culturales o falta de conocimiento-, hoy lo tienen instalado como una realidad. Incluso es una exigencia, no solo por las generaciones más jóvenes que nacieron con internet, sino para personas de más edad.
- Digitalización 100%: durante la pandemia, y particularmente en los períodos de cuarentena, la tecnología pasó a ser el centro exclusivo de nuestras vidas. Fue la única vía para trabajar, recibir educación, relacionarnos con otras personas y comprar determinados artículos. Se masificaron los medios de pago electrónicos y la venta por canales digitales y se incrementó el uso de aplicaciones y herramientas digitales de distinto tipo. Ninguna organización estuvo exenta de esta digitalización de la vida, que se mantuvo

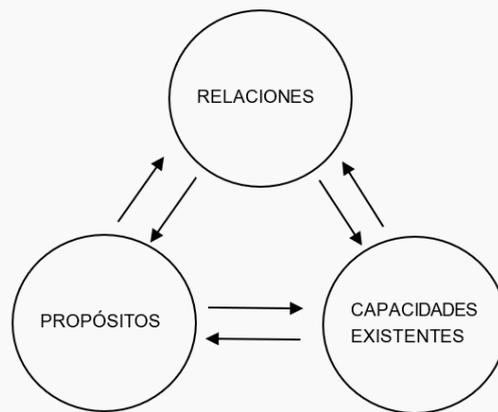
en gran medida luego de levantada la cuarentena. Esta digitalización total llevó a que muchos pasaran casi todas las horas activas del día frente a una pantalla, observándose en la post-pandemia una revalorización de las interacciones cara a cara. Para las organizacionales, la transformación digital pasó de ser algo importante pero prescindible, a ser indispensable.

- Dualidades de la comunicación: durante la pandemia se acentuó la percepción de que, a pesar de estar permanentemente comunicados y de contar con mayor cantidad y variedad de medios de comunicación digitales, en realidad no logramos realmente comunicarnos. En el mundo de las organizaciones, la utilización de los teléfonos celulares personales con fines laborales, la exigencia de disponibilidad 24/7 y la penetración de las aplicaciones de videoconferencias y de trabajo colaborativo en la nube, ofrecen vínculo, aunque sin garantizar la verdadera conexión entre los individuos y equipos.
- Globalización laboral: los avances tecnológicos, la habitualidad del teletrabajo, las más diversas vías de comunicación digital y la creciente seguridad informática promueven aún más la globalización laboral. Esto incrementa las alternativas laborales y la competencia internacional por los recursos más valiosos, facilita el cambio de empresa y contribuye a la multiculturalidad.
- Cambios en los empleados: la tendencia generacional ya mencionada se vio potenciada y alcanzando a otras generaciones por la pandemia del Covid-19. La sobreutilización de las redes sociales, la propagación de los medios de comunicación digitales y el mayor tiempo pasado delante de una pantalla, acentúan la falta de atención, la dispersión y la exigencia por lo instantáneo.
- Flexibilidad y equilibrio entre las necesidades profesionales y personales: el largo tiempo trabajando desde los hogares llevó a los empleados a valorar aún más la vida personal y familiar, a flexibilizar la administración del tiempo, para mejor adaptarlo a sus necesidades, equilibrando las exigencias profesionales con las necesidades personales y familiares. Llevó también a la extensión o redistribución de las horas de trabajo, saliendo del esquema tradicional de trabajar de 9 a 18 de lunes a viernes.
- Nuevas motivaciones: en relación con lo anterior, el mayor tiempo transcurrido en casa trastocó las prioridades y motivaciones de muchos individuos, que pusieron en jaque sus anteriores motivaciones de status, dinero o cargos, revalorizándose las necesidades sociales, el ocio, el ejercicio y las relaciones interpersonales. Los individuos, cada vez más inquietos, insatisfechos y cuestionadores, más que nunca buscan motivaciones intrínsecas para el desarrollo de sus tareas, vinculadas con la pasión, el interés, el reto y la satisfacción personal.
- Cambios en la cultura organizacional: todo lo anteriormente mencionado llevó a transformar la cultura de muchas organizaciones, siendo habitual una mayor informalidad, ruptura o desdibujamiento de jerarquías, revalorización de las relaciones interpersonales cara a cara y al mismo tiempo virtualización de las relaciones internas y

comunicaciones internas y externas. En muchos casos se observa una tendencia a la desburocratización y aceleración de tiempos internos, junto con una reconfiguración de los espacios físicos en las organizaciones.

Liderazgo en la post pandemia

Para resumir la situación con la que se encuentran los líderes en la pos-pandemia, utilizaremos el esquema de análisis propuesto por Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein en su libro *Identidad de las organizaciones*, el cual agrupa los elementos que definen la situación en estudio en tres dominios: el de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes (Etkin & Schvarstein, 2000).



- **Dominio de las relaciones:** los líderes se encuentran con personas con nuevas motivaciones, necesidades y deseos a satisfacer, vinculados con la flexibilidad y el dinamismo en el trabajo, el equilibrio entre la vida personal y profesional y la necesidad de mayor contención emocional. Los vínculos interpersonales también se han transformado a partir de la pandemia, acentuando transformaciones sociales que ya se venían observando. Si bien la comunicación cara a cara se ha revalorizado, los vínculos virtuales se han acentuado, planteando nuevos desafíos para la comunicación con los equipos. La cultura organizacional, que vimos se ha modificado, también condiciona la naturaleza de los vínculos sociales, debido a la creciente informalidad en las organizaciones, flexibilización de estructuras administrativas y jerarquías, cambios físicos en las oficinas que denotan transformaciones en la cultura del trabajo y manejo de los tiempos de trabajo.

La lógica de este dominio es el poder, entendido como la capacidad de articulación de actores, resolución de conflictos y definición del rumbo del equipo. Será necesario para el líder conocer la nueva realidad organizacional, las nuevas demandas sociales y motivaciones de sus seguidores, para resolver los conflictos emergentes en esta nueva realidad donde lo digital convivirá con lo presencial. Este análisis no debe hacerse una única vez, sino que debe constituir una reflexión constante, dado el dinamismo de los cambios personales y grupales, particularmente de las nuevas generaciones.

- **Dominio de los propósitos:** en un contexto de crisis, y más en la envergadura de crisis que representó el Covid-19, los propósitos organizacionales se redefinen, adaptándose al nuevo escenario. En este caso particular, los líderes se encuentran con que los propósitos globales de

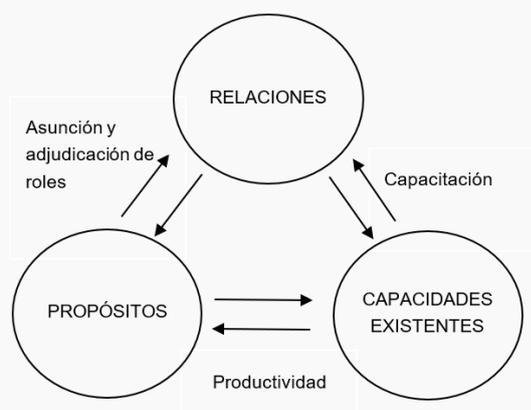
las organizaciones han pasado a orientarse hacia lo digital, los nuevos negocios que surgieron a partir de la pandemia, nuevos canales de comunicación y venta, y la búsqueda de agilidad de todos los procesos, valorándose aún más que antes la flexibilidad de las estrategias y procesos. Se han definido nuevas políticas organizacionales, muchas vinculadas con la utilización de los recursos digitales, la confidencialidad de la información, el manejo de datos y la administración de los tiempos.

La lógica de este dominio es la racionalidad en la definición de propósitos, respetando la coherencia interna de las definiciones de propósitos, persiguiendo la satisfacción de las necesidades sociales y asegurando la factibilidad de las definiciones planteadas. Los líderes deberán tener la flexibilidad suficiente para adecuar los propósitos y estrategias a los cambios del contexto y de la organización.

- **Dominio de las capacidades existentes:** ha habido importantes transformaciones en las capacidades existentes y requeridas a partir de la pandemia. Por un lado, ha habido transformaciones de las capacidades tangibles; se han replanteado las necesidades de espacios físicos y el layout de las oficinas, a favor de menos lugares físicos de trabajo individual, promoviendo los espacios de trabajo colaborativo y puestos móviles. Por otro lado, la tecnología pasó a ser el activo fundamental para todas las compañías y para sus diferentes unidades funcionales, incluyendo software de gestión y para el manejo de bases de datos, herramientas para la conexión remota, aplicaciones de videoconferencias, espacio de almacenamiento, dominios web y presencia en redes sociales, entre otros.

La lógica de este dominio será el usufruto, es decir, el aprovechamiento de cada una de las capacidades existentes. Los líderes deberán, en primer lugar conocer las capacidades organizacionales y buscar su máximo aprovechamiento, teniendo a la tecnología como activo fundamental, tanto para la planificación, como para el trabajo cotidiano y medición de resultados. A su vez, deberán reconocer las capacidades que exige el mercado, y planificar su adquisición.

Estos dominios, si bien constituyen elementos disyuntos, cuentan con relaciones de mutua causalidad, que también se han transformado a partir de la pandemia del Covid-19 y que influyen en el liderazgo. A continuación se presenta el esquema de los tres dominios, incorporando las relaciones de mutua causalidad entre ellos.



- **Asunción y adjudicación de roles:** la post-pandemia exigirá plantear nuevos roles para los miembros de la organización, alineados con la redefinición de propósitos. Seguramente muchos de estos roles tendrán que ver con los nuevos propósitos de digitalización, con la necesidad de realizar análisis de datos, y con la coordinación de proyectos interáreas. Las habilidades requeridas para los líderes serán la definición de nuevos propósitos organizacionales y grupales, la identificación de los integrantes que mejor contribuirán a alcanzar dichos propósitos, la comunicación efectiva, contemplando los desafíos de la comunicación digital e híbrida, y la coordinación y seguimiento de equipos en la era digital.
- **Capacitación:** las nuevas capacidades adquiridas exigirán capacitar a los miembros de la organización para garantizar su eficiente utilización. Las nuevas capacitaciones se vincularán con el análisis de datos, manejo de sistemas y bases de datos, utilización de herramientas de videoconferencia, entre otras. Los líderes deberán identificar las capacidades existentes, los recursos humanos y su nivel de conocimiento del uso de dichas capacidades, definir estrategias de capacitación adecuadas para cada equipo, realizar seguimiento de dichas iniciativas, y establecer herramientas para el reporte.
- **Productividad:** la eficiente utilización de las capacidades, extrayendo el mayor provecho de cada una, contribuirá al logro de los objetivos organizacionales. Los líderes deberán establecer un sistema de información gerencial que permita obtener la información de desempeño, cumplimiento de objetivos y nivel de aprovechamiento de los recursos.

A modo de síntesis, para la gestión de estos tres dominios resultará fundamental para el líder contar con un tipo de liderazgo situacional y transformacional, flexible y reflexivo, que se adecúe a través del tiempo a las diferentes circunstancias del entorno e internas de la organización, particularmente ante estos grandes cambios que el Covid-19 ha generado en las organizaciones. El líder deberá lograr que su equipo de trabajo asuma como propia la filosofía de cambio, aprendizaje y transformación de la realidad organizacional. Los equipos deberán ser flexibles, capaces de operar en condiciones distintas de las originales. En un entorno cambiante, el liderazgo y el trabajo de los equipos deberán ser también dinámicos.

Los líderes efectivos saben también cómo administrar en tiempos de crisis, evaluando rápidamente los cambios sociales y organizacionales del nuevo escenario y sus oportunidades, para capitalizarlos y transformarlos en una oportunidad de crecimiento para la organización. Los líderes efectivos tienen una visión de futuro, en base de los cambios en el entorno y las perspectivas.

Finalmente, para liderar equipos en la pos-pandemia, considerando los mencionados cambios en las demandas y motivaciones de los individuos y equipos de trabajo, resulta fundamental desarrollar las inteligencias emocional, social y política. La primera refiere al conocimiento de las emociones, propias y de los demás, tener empatía con el otro y poder así motivarlo. La inteligencia social es una extensión de la inteligencia emocional, e implica el conocimiento de los vínculos entre personas y comportamientos grupales, incorporando la empatía grupal, escucha activa y

comunicación interpersonal. Por último, la inteligencia política refiere al conocimiento de la organización, de su historia y del conjunto de personas que la integran, lo que posibilita la capacidad de inspirar, persuadir y contribuir al desarrollo de las personas.

Cambio cultural: la organización que aprende

El liderazgo efectivo de equipos sin duda que contribuirá al cumplimiento de los objetivos y crecimiento de la organización. Sin embargo, para que cualquier organización logre superar las crisis que se presenten, incluyendo aquellos efectos de la pandemia del Covid-19, y sea capaz de sostenerse en el tiempo, los directivos deberán lograr que la organización se transforme en una organización que aprende.

La organización que aprende es aquella que tiene la habilidad de crear, adquirir y transferir el conocimiento dentro de la organización, pero que también es capaz de modificar el comportamiento, adaptándose a los nuevos conocimientos e ideas. En la era de la información y de la globalización, y más luego de la pandemia del Covid-19, la gestión del conocimiento, el aprendizaje y el cambio serán las claves para el sostenimiento de las organizaciones.

Para lograr una organización que aprende, y siguiendo a Lussier y Achua, se debe producir un cambio cultural, que incluya las siguientes transformaciones:

- Reemplazar la estructura vertical por una horizontal, constituida alrededor de flujos de trabajo y no de especialidades funcionales.
- Valorizar el trabajo en equipo y los sistemas de redes que faciliten los intercambios dentro de la organización y con el exterior.
- Diseñar tareas y flujos de trabajo más libres y adaptables, eliminando las reglas y procedimientos estrictos que prescriben la conducta, fomentando así la innovación y la creatividad de los equipos.
- Permitir a los equipos experimentar, fallar y reflexionar sobre sus experiencias, estableciendo objetivos desafiantes profesionalmente, para fomentar de esta forma el aprendizaje colectivo.

Los equipos deberán contar con pensamiento creativo, motivación para experimentar y mentes abiertas al cambio.

Los líderes en este contexto serán los responsables de identificar las motivaciones de los miembros de su equipo y establecer los mejores mecanismos de incentivo para fomentar el aprendizaje, la innovación, el pensamiento creativo y la experimentación. Deberán generar un clima de trabajo y cultura de colaboración que promueva esta forma de trabajo creativo. Para ello, primero deberán construir la necesaria confianza en el equipo, y especialmente confiar en la capacidad de los equipos de aprender y adaptarse.

Deberán establecer mecanismos para compartir ideas, propuestas y demandas de los integrantes de los equipos, fomentando la transparencia de la comunicación, y contribuyendo a establecer una visión compartida en el equipo.

Los líderes deberán ampliar los marcos de referencia de los miembros de los equipos, que sean permeables a nuevas ideas, y que contemplen a la tecnología y la innovación en la toma de decisiones.

Conclusiones

A partir de la pandemia del Covid-19 se han acentuado transformaciones personales, sociales y laborales que ya se venían observando en años anteriores, vinculadas con la inmediatez, la insatisfacción, la globalización, el cambio permanente, la penetración de la tecnología, la virtualización de las relaciones y el manejo de grandes bases de información.

Estos cambios exigen a los líderes identificar las nuevas demandas y motivaciones individuales y grupales, alinear a los equipos con los nuevos objetivos organizacionales, y gestionar la adquisición y administración de las nuevas capacidades que exige el contexto actual.

El liderazgo en la pos-pandemia, aún más que antes, debe ser flexible, dinámico y reflexivo. Debe tener la capacidad de adaptarse a las distintas situaciones que se presenten y aspirar a transformar la realidad organizacional.

Para lograrlo, los líderes deberán cambiar o flexibilizar su mindset ²⁰ y adquirir nuevas habilidades para la gestión en entornos complejos, cambiantes, con permanentes crisis y equipos de trabajo con nuevas demandas y necesidades.

Finalmente, para garantizar el sostenimiento de la organización a través del tiempo, los directivos deberán brindar a los equipos de trabajo el adecuado marco para lograr instalar una cultura de “organización que aprende”, basada en la horizontalidad de la estructura y las relaciones, con esquemas de trabajo en equipo y en red, con una planificación estratégica y flexible y una comunicación abierta que promueva la experimentación y creatividad de los miembros de los equipos, permitiendo así sostener su motivación a través del tiempo.

²⁰ El mindset es el **conjunto de pensamientos y creencias que determinan el modo que vives tu vida** (Escobar, 2021).

Referencias Bibliográficas

- Barber Kuri, C., & Clúa de la Torre, C. (2014). Liderazgo inspiracional. México D.F.: McGraw-Hill.
- Charan, R. (2010). Liderazgo en tiempos de incertidumbre. México D.F.: McGraw Hill.
- Coca-Cola. (2007). El punto de inflexión. The Coca-Cola Retailing Research Council Europe.
- Escobar, V. (20 de octubre de 2021). Crehana. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/negocios/mindset/>
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). Identidad de las organizaciones (5 ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Goleman, D. (2013). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B.
- Hawkins, P. (2011). Leadership team coaching. Londres: Kogan Page Limited.
- Iturrioz, J. M. (2017). El liderazgo en el siglo XXI. Barcelona: Gestión 2000.
- Jordan, R., & Garay, M. (2009). Liderazgo real: De los fundamentos a la práctica. Santiago: Pearson.
- Kuah, A. T., & Dillon, R. (2022). Digital transformation in a post-covid world. Boca Raton: CRC Press.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). Liderazgo. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2003). La guerra por el talento. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Turk, V. (s.f.). Entendiendo a la generación Alfa. Wired Consulting. Obtenido de Wired Consulting: https://www.amic.media/media/files/file_352_1403.pdf

Capítulo 5

La responsabilidad familiar empresaria en la pos pandemia

Enrique Babino

Introducción

Trabajo y familia son dominios donde el ser humano actúa y destina la mayor parte de su tiempo y esfuerzo. Están directamente interrelacionados, afectándose recíprocamente hasta llegar a puntos extremos de incompatibilidad. Conciliarlos requiere del apoyo activo de la empresa a fin de organizar el entorno laboral, para facilitar la realización del trabajo cumpliendo las responsabilidades personales y familiares.

La falta de conciliación entre trabajo y familia, conllevan efectos negativos para la empresa, como el incremento del ausentismo, la disminución del desempeño y la ruptura del vínculo laboral (Anderson et al., 2002). Pero también impactan sobre la salud del trabajador, disminuyendo su bienestar psicofísico e incrementando la insatisfacción familiar producto, de la imposibilidad de asignar tiempo y energía a este rol (Allen, T., 2001; Kreiner, G., 2006).

En el marco de la responsabilidad social empresaria nace el modelo de empresa familiarmente responsable, el cual busca impulsar, a través de sus líderes, políticas para la conciliación vida laboral y familiar de sus empleados, en el marco de una cultura conformada por sólidos valores de respeto y apoyo al empleado y su familia. Las empresas que valoran a las personas que trabajan en ellas, tienen la posibilidad, a partir de implementar el modelo, de orientar sus esfuerzos para alcanzar no sólo objetivos económicos sino también sociales en un marco de armonía (Rodríguez, M., 2016). El proceso no es sencillo, ya que deben revertirse preconceptos y prácticas de gestión muchas veces arraigadas en la cultura de la organización. Pero una visión clara de la Alta Dirección sobre la problemática, con políticas de conciliación adaptadas a las necesidades de sus empleados, adecuadamente comunicadas y con líderes involucrados en asegurar su efectiva implementación, orientarán los esfuerzos al logro de una efectiva conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados (Chinchilla, N. & Jiménez, E., 2013).

La pandemia generó una excelente oportunidad para la aplicación de políticas de conciliación que permitan asegurar el cuidado de la salud de los miembros de la organización y sus grupos familiares. El presente capítulo presenta el modelo de empresas familiarmente responsables como una herramienta de utilidad para hacer frente a los desafíos de las organizaciones

pospandémicas y asegurar la máxima satisfacción de sus integrantes. También reflexiona sobre lo sucedido durante el período de mayor impacto del covid-19.

Empresas Familiarmente Responsables

El concepto de Empresa Familiarmente Responsable fue acuñado en el año de 1999, en el Instituto de Estudios Superiores de Empresas (IESE) de la Universidad de Navarra, España.

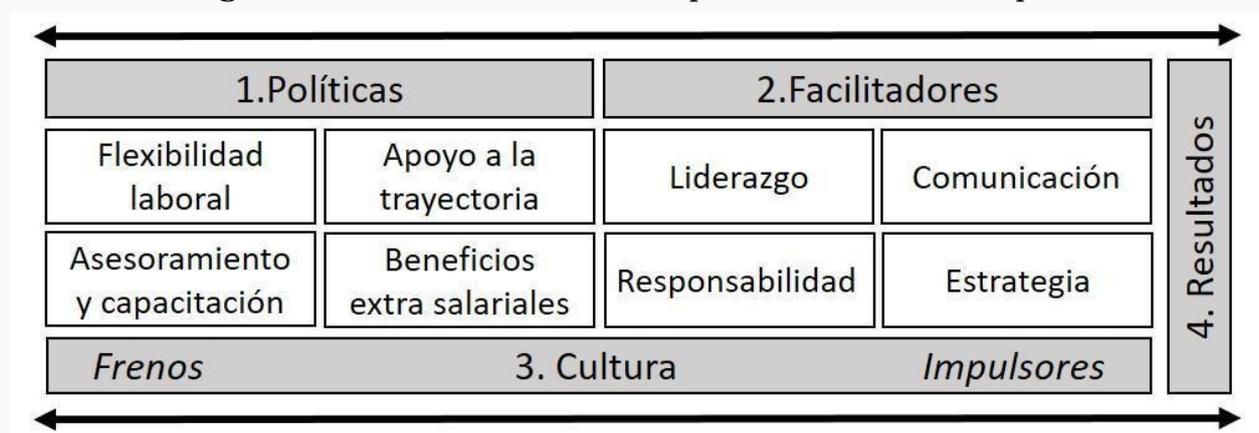
La empresa familiarmente responsable es un modelo de empresa que busca conciliar la vida laboral y familiar de sus colaboradores. Según IESE²¹, una empresa familiarmente responsable “es aquella que se esfuerza para que sus empleados puedan mantener un equilibrio entre el trabajo y la familia”. Busca que sus empleados puedan organizar las demandas laborales en consonancia con sus requisitos personales sin generales consecuencias negativas para el empleado y su carrera laboral (Chinchilla, N. & Jiménez, E., 2013).

Conciliar vida laboral y familiar implica una mejor calidad de vida (física y psíquica) de los miembros de una empresa, sintiéndose respetados y valorados del lugar donde trabajan, lo cual genera repercusiones positivas para la empresa. Los colaboradores, al verse estimados por la empresa, incrementarán sus niveles de compromiso y capacidad para alcanzar la misión de la organización. Según Chinchilla, N. & Jiménez, E. (2013) los resultados del estudio para la medición de la responsabilidad familiar corporativa que viene desarrollándose desde el IESE, demuestra que las empresas que promueven la conciliación tienen hasta 19 % más de productividad por empleado que las que no lo hacen.

Elementos del Modelo de Empresa Familiarmente Responsable.

Los elementos del modelo exponen los recursos que una organización debería considerar para lograr una conciliación vida laboral – familiar en sus colaboradores. El modelo centra sus bases en las políticas de conciliación, agrupadas en cuatro categorías como se observa en siguiente figura.

Figura- Elementos del Modelo de Empresa Familiarmente Responsable



Nota: Extraído de Chinchilla N. & Morgas M. (2007)

²¹ IESE, Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, España

Las políticas de conciliación son necesarias, pero no suficientes, se requieren de una serie de facilitadores que den apoyo a su efectiva implantación. Para ello se necesita incorporar la conciliación en la estrategia empresarial, contar con líderes involucrados y comprometidos con la aplicación de las políticas en sus sectores, adecuados mecanismos de comunicación interna y prácticas responsables en la utilización de las políticas. La cultura organizacional resulta el tercer elemento clave del modelo. Se refiere a los hábitos y costumbres no formales propias de la organización los cuales se van conformando con el paso del tiempo. La cultura moldea el comportamiento social de los integrantes de la empresa. Debe promoverse una cultura que favorezca la conciliación vida laboral – familiar. Asimismo, el modelo incluye variables que pueden impulsar u obstaculizar el modelo, y deben ser claramente identificadas. Por último, los resultados, es decir el seguimiento de la efectiva implementación de las políticas y los beneficios e impactos que el modelo puede aportar a la empresa y la mejora continua del mismo. A continuación, se desarrolla cada uno de los elementos del modelo.

Fases de una Empresa Familiarmente Responsable - EFR

El modelo EFR permite determinar en qué grado las organizaciones están siendo contaminadoras de la ecología humana. Clasifica a las empresas en cuatro grupos, de las menos a las más conciliadoras y enriquecedoras del ámbito laboral (Chinchilla, N. & Moragas, M., 2007):

Figura - Entornos de la EFR - Estudio IFREI.

	Sistemática	Discrecional
Enriquecedora	<p>A</p> <p>Enriquecedor</p> <p>El entorno <i>facilita sistemáticamente</i> la conciliación laboral - familiar</p>	<p>B</p> <p>Favorable</p> <p>El entorno <i>facilita ocasionalmente</i> la conciliación laboral - familiar</p>
Contaminante	<p>D</p> <p>Contaminante</p> <p>El entorno <i>dificulta sistemáticamente</i> la conciliación laboral - familiar</p>	<p>C</p> <p>Desfavorable</p> <p>El entorno <i>dificulta ocasionalmente</i> la conciliación laboral - familiar</p>

Nota: Extraído de Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007)

A – Enriquecedor. Favorece la integración trabajo y familia de manera sistemática. Ambos roles se nutren mutuamente logrando altos niveles de satisfacción y compromiso laboral. La conciliación trabajo familia está integrada a la misión corporativa de la empresa. Son destinados recursos suficientes para el desarrollo de nuevas iniciativas. Existen políticas de integración adecuadamente comunicadas, implementadas y aceptadas por todos. Las decisiones personales en relación con la integración trabajo familia son respetadas. Los supervisores comprenden las demandas familiares de sus dirigidos y procuran la conciliación permanente. Se da una discusión

abierta y honesta del tema en todos los niveles de la organización. Todas las personas (con o sin responsabilidad familiar) aceptan y se hacen responsables de promover el tema, creando un clima de trabajo de apoyo y solidaridad para todo el personal. La cultura está conformada por sólidos valores compartidos que promueven un clima laboral enriquecedor.

B- Favorable. El entorno laboral facilita una adecuada integración trabajo -familia. No obstante, los ámbitos se enriquecen de manera ocasional. Pueden existir conflictos de conciliación que deberán ser afrontados por los mismos empleados. La mayoría de las políticas más apropiadas están implementadas con un amplio grado de aceptación. De manera ocasional, se respetan las decisiones de los empleados en relación con la integración trabajo – familia. Los supervisores asumen en un nivel aceptable las demandas familiares de sus colaboradores y facilitan la conciliación en ciertas circunstancias. Hay valores en la cultura que promueven un clima favorable para la conciliación trabajo-familia. Sin embargo, existen áreas de la organización donde se dan prácticas rígidas que no ayudan a conciliar la vida laboral y familiar.

C – Desfavorable. Es un entorno que dificulta ocasionalmente la integración trabajo – familia, existiendo frecuentemente conflictos. Los trabajadores perciben falta de apoyo lo cual genera frecuentemente estrés e insatisfacción. Las políticas de conciliación se implementan de manera limitada y son pocos los empleados que tienen acceso a ellas. No hay adecuados niveles de compromiso por parte del personal. La cultura no posee valores que promuevan un clima para el desarrollo de la integración trabajo – familia. Predominan algunas prácticas contaminantes en la mayoría de los niveles de la organización.

D – Contaminante. Este entorno laboral dificulta de manera sistemática la integración entre trabajo y familia. Constantemente se generan conflictos por falta de conciliación implicando altos niveles de insatisfacción, estrés, desmotivación y deseos de dejar la empresa. Inexistencia de políticas de conciliación. Los supervisores no tienen compromisos con los empleados para que estos puedan atender sus demandas familiares. La cultura dificulta un clima adecuado para la conciliación vida laboral- personal. Se generan problemas interpersonales con escasos niveles de compromiso y bajos rendimientos laborales.

Entornos EFR en América Latina y Argentina.

En Argentina, durante el período 2009-2013 se ha implementado el autodiagnóstico IFREI²² dependiente de Escuela de Posgrado de la Universidad de Navarra (IESE Business School) del cual han participado 309 empresas multinacionales y pymes (Debeljuh, P. & Destéfano, A, 2013). Como se observa en la Tabla 4, los entornos de Empresas Familiarmente Responsables de Argentina se asemejan a los indicadores de Latinoamérica y el mundo. Es de destacar que en ambos extremos (A y D) la Argentina posee mejores niveles comparativos.

²² IFREI: IESE Family Responsible Employer Index

Tabla - Entornos EFR Empresas Argentinas, Latinoamérica y el Mundo.

	A Enriquecedor	B Favorable	C Desfavorable	D Contaminante
Argentina	17 %	24 %	45 %	20 %
Latinoamérica	11 %	26 %	44 %	19 %
Mundo	15 %	31 %	41 %	13 %

Nota: Extraído de Debeljuh, P. & Destéfano, A, (2013)

Dinámicas laborales y familiares prepandémicas

El siglo XXI signado por la revolución tecnológica y digital, ha facilitado que las demandas laborales interfieran en la vida personal de los empleados. Pichler, F. (2009) indica que los puestos laborales se habían vuelto altamente demandantes de quienes los ocupaban, interfiriendo sobre sus otras funciones vitales como la familia, el ocio, y todas aquellas actividades que el ser humano desarrolla fuera de su campo laboral. Las esferas de la vida laboral y vida familiar que, durante mucho tiempo eran distantes, se invadieron mutuamente afectándose recíprocamente. Cada vez era más habitual que el empleado recepcione en horario laboral necesidades de su entorno familiar y viceversa (Chinchilla, N. & Moragas, M., 2007).

Para Cardoso, A. (2007) el trabajo en la sociedad contemporánea – prepandémica- se había intensificado y comenzado a flexibilizar. Generando contradicciones en el continuo de tiempo de trabajo y tiempo libre, producto de la aparición de mecanismos sutiles de control de las empresas a partir de los cuales invadían el tiempo no laboral de sus colaboradores. Para el autor había una creciente presión temporal, la imposición de responder a necesidades laborales durante el tiempo libre sin una contraprestación que lo compense.

El impacto de la pandemia en la conciliación trabajo-familia.

El Centro de Conciliación y Familia de la Universidad Austral (Debeljuh, P., 2020) realizó una investigación en abril 2020 con el objeto de conocer el impacto en las personas y familias argentinas de las nuevas dinámicas laborales durante la pandemia del COVID-19. La encuesta alcanzó a 507 personas de empresas de más de 50 empleados. La muestra estuvo conformada por 62% mujeres y 38% hombres en un rango etario de 26 a 55 años; 70% casadas o en pareja y 65% con hijos. El 50% de los encuestados no teletrabajan antes de la pandemia, mientras que el 39% lo hacía una o dos veces por semana. A partir de la pandemia el 95% manifestó estar teletrabajando a jornada completa desde su hogar.

Entre los resultados más destacados, se observó un mayor involucramiento en las tareas de hogar por parte de los empleados, más marcado en los hombres. Esto implicó una mayor valoración de la familia y a fortalecer los vínculos con ella. No obstante, los empleados con hijos menores de 13 años plantearon dificultades en la conciliación lo cual generó incertidumbre, angustia y dificultad para separar el trabajo de la atención de la familiar. El 80% de los

encuestados manifiestan que aún con la emergencia les ha gustado la experiencia del teletrabajo. Un 54% considera que el teletrabajo contribuye a que mejore su eficiencia y productividad. El 53% declara que luego de la emergencia le gustaría seguir teletrabajando.

Conclusiones

El modelo de empresa familiarmente responsable propone la adopción de buenas prácticas para lograr incrementar la satisfacción de los miembros de una organización de manera sistémica y continuada.

Las empresas, obligadas por el contexto sanitario, aplicaron políticas de conciliación vida laboral – vida familiar y en muchos casos con marcado éxito, no solo por dar respuesta a una situación extraordinaria, sino porque permitieron favorecer la mejora en la relación de sus trabajadores con sus entornos laborales.

Pero muchas lo hicieron solamente desde una perspectiva utilitarista para mantener la organización en marcha durante los momentos más críticos de la pandemia y los aislamientos obligatorios impuestos. Si bien los resultados a corto plazo fueron satisfactorios, habrán perdido una oportunidad de oro para convertirse en empresas familiarmente responsables.

Bibliografía

- Acuña, E. & Olavarrieta, S. (1999). Empresas Familiares: características y su diversidad. *Revista Académica* 12, 23-51.
- Bowen, H; Johnson, F;. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Chinchilla, M; Las Heras, M y Otros. (2017). *Responsabilidad Familiar Corporativa - Estudio IFREI Chile*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/319712082>
- Chinchilla, N ; Poelmans, S. (2001). *The adoption of family friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labor market*. ISES Business School, Research Paper.
- Chinchilla, N. & Jimenez, E. (2013). Responsabilidad Familiar Coporativa. *Harvard Deutos Review*, 50-59.
- Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro propio destino*. Barcelona: Ariel.
- Chinchilla, N. & Poelmans, S. (2003). *Dues professions i una familia*. Barcelona: Departament de Benestar i Família.
- Debeljuh, P. & Destéfano, A. (2013). *Hacia la responsabilidad familiar corporativa*. Buenos Aires: IESE Centro Internacional Trabajo y Familia.
- Debeljuh, P. (2020). *Encuesta ¿Cómo conciliar el HOME con el OFFICE?* Buenos Aires: CONFyE IAE.
- Duarte, E. (2008). *Como implementar el modelo de EFR para su adaptación en una pyme empresa colombiana*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Greenhaus J. & Beutell N. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Equilibrio entre el trabajo y la vida personal: una revisión del significado del constructo equilibrio. *Revista de gestión y organización* 14 (3), 323-327.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Tipos de interfaz trabajo-familia: el bienestar se correlaciona con los efectos secundarios negativos y positivos entre el trabajo y la familia. *Revista escandinava de psicología*, 47 (2), 149-162.
- Rodríguez, M. (2016). Equilibrio trabajo-vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas - UNLP*, 34-41.

Capítulo 6

EL cuidado como paradigma

Darío Fainsod

Introducción

Tratándose de un capítulo acerca de una mirada organizacional atravesada por el CUIDADO, hay un término, según mi punto de vista, muy asociado al cuidado, es el AGRADECIMIENTO, es el de reconocer al prójimo, en cómo nos impacta y nos ha impactado.

Es una mirada acerca de las organizaciones, mediante la cual se valoriza y se presta atención a cada uno de los integrantes de la organización, a su entorno en sentido amplio, a sus recursos, al impacto de los procesos, el cuidado del hoy y del futuro y se considera y reconoce, la importancia de cada uno, entendiendo a las organizaciones y los individuos que las componen como un círculo virtuoso generador de valor.

Y en ese agradecimiento, que me constituye como persona, como autor, como profesor, como profesional, como empresario, hay algunos que quiero mencionar especialmente, primero siempre a mis maestros, que me enseñan día a día e inspiran, Leonardo Schvarstein, Juan José Gilli y Jorge Etkin y al recuerdo y agradecimiento permanente a mis profesores Pedro Pierre Pavesi y Jorge Stern con su enorme sabiduría que tan generosamente compartieron conmigo, a mis colegas profesores que me prestaron su escucha y sus conocimientos, Miguel Ángel Vicente, Graciela Cuello e Ivan Quiroga y a mis amigos y colegas Gabriel Simcic, Laura Barnator y Sergio Grinbaum, con los que compartí charlas acerca de estas ideas que me empezaron a sonar muy fuerte en contexto de pandemia, y sin duda a Laura, mi esposa, a mis padres, a mis hijos y a Noah Fainsod, mi nieto

El concepto que también estará presente en cada uno de los puntos que trataré es el IMPACTO, es decir como es procesado en el otro cada término que uno expresa, cada acción uno lleva a cabo, cada decisión que se toma, y estoy hablando del otro, con una mirada amplia, el otro es las personas que constituyen la organización, son los clientes, proveedores, participantes de la industria, el medio ambiente, los más lejanos a la organización, los próximos y prójimos.

Y el objetivo al escribir y al cuidar cada concepto, cada palabra, es IMPACTAR en los lectores, con la humilde idea de generarles la curiosidad, generar más preguntas, encender las ganas de transitar el camino común en nuestras organizaciones, en el hogar común, nuestro planeta, con la humildad de aprender, el desafío de cuestionar y la generosidad de querer transformar la realidad.

Y siempre cuando empiezo a escribir, después de titular un libro, un artículo o un capítulo, empiezo con preguntas disparadoras, que trataré, que solo sean inspiradoras de nuevas preguntas para cada uno de los lectores, son las preguntas que antes de empezar a escribir les hice a mis maestros, a mis colegas y a mis alumnos,

¿Por qué el cuidado como paradigma?

¿Por qué en este momento revalorizamos el concepto del cuidado?

¿En cuál de todas las acepciones del término cuidado me voy a enfocar?

¿Cómo puede impactar el concepto de cuidado en el diseño de las organizaciones?

¿Qué relación hay entre el termino impacto y cuidado?

¿Qué hago día a día en mi trabajo con estos conceptos?

¿Por qué tuve que ir a buscar en mi bibliografía los actuales y viejos conceptos de teoría de los juegos, que ya en esos tiempos hablaban sobre el IMPACTO en el otro de nuestras decisiones y en los conceptos de suma o?

¿Cuál es el impacto concreto de dicha mirada en las organizaciones convocantes?

¿Como tratar de entender el cuidado como paradigma desde el modelo conceptual que aprendí de mis maestros?

¿Qué relación existen entre los conceptos cuidado, el concepto tiempo, la gestión del riesgo, impacto, sistema conversatorio, diseño organizacional, que surgieron en mis charlas con mis profesores, alumnos y colegas?

Y luego para el análisis profundice en:

La reelaboración de la teoría de los juegos, pensando los vínculos y relaciones y construcción de organizaciones con una mirada GANAR / GANAR

Marco Temporal

Este libro lo estamos escribiendo en plena pandemia, donde un microorganismo hizo temblar los sistemas de salud del mundo, las economías, gobiernos, modos de hacer, modos de relacionarnos arraigados por siglos, las vidas de los que lo estamos sobreviviendo, las formas de trabajar, de comprar, de pagar, de viajar, de comunicarnos y nos obliga a pensarnos para adelante como seguimos.

En otros tiempos, cuando los seres humanos se enfrentaban a plagas como la de la peste negra, no tenían ni idea de su causa ni de cómo manejarlas. Cuando surgió la gripe de 1918, los mejores científicos del mundo se vieron incapaces de identificar el virus letal, muchas de las contramedidas adoptadas fueron ineficaces y los intentos de desarrollar una vacuna eficaz resultaron inútiles.

Con el Covid-19 ha sido muy diferente. Nunca tan rápidamente se desplegaron modelos colaborativos para que el conocimiento vaya encontrando soluciones, en 12 meses de la primera aparición del virus, ya existía la vacuna.

Junto con los logros sin precedentes de la biotecnología, el año Covid también ha puesto de manifiesto el poder de la tecnología de la información

En 2020, la vigilancia digital facilitó muchísimo el seguimiento y la localización de los vectores de la enfermedad; ello permitió en algunas latitudes, que la cuarentena fuera más selectiva y eficaz. Y, lo que es más importante, la automatización e internet hicieron viables los confinamientos prolongados, al menos por lo que se refiere a los países desarrollados. Mientras que en algunas partes del mundo en desarrollo la experiencia humana siguió recordando las plagas del pasado, en gran parte del mundo desarrollado la revolución digital lo cambió todo.

Las epidemias ya no son fuerzas incontrolables de la naturaleza. La ciencia las ha convertido en un reto manejable

Y el presidente Macron, en este contexto trajo dos ideas que luego tratamos con mayor detalle a lo largo del capítulo.

La primera idea es: que la mejor forma de resolver esta tragedia que estamos transcurriendo, expresando lo siguiente:

"Para resolverlas de la mejor manera posible, necesitamos **cooperar**. No venceremos a la epidemia ni a este virus si no cooperamos. Incluso en el caso de que algunos descubrieran una vacuna, si esta no llega al mundo entero, eso significa que el virus volverá a aparecer"

Y la segunda: la mirada colectiva es la manera de poder cuidar y construir solidariamente, el derecho a desarrollar libertades individuales, pero la de TODOS, no la de algunos sobre la de los otros y en la Pandemia, este dilema se resuelve contemplando que el CUIDADO hoy, permitiría en el futuro ser libres. En su discurso a las minorías que no querían vacunarse, Macron expreso lo siguiente:

"si no actuamos ahora, aumentarán los casos de contagios y la ocupación hospitalaria". Refiriéndose a la vacunación dijo, que es "una responsabilidad individual (...), pero también una cuestión de libertad", y agregó que es la "única forma de volver a la vida normal".

En respuesta a las manifestaciones antivacuna, Macron, en un mensaje del 19 de julio, les dijo con firmeza: "ahora serán ustedes quienes se queden en sus hogares sin poder circular (...) Ya no tengo ninguna intención de sacrificar mi vida, mi tiempo, mi libertad y la adolescencia de mis hijas, su derecho a estudiar de forma adecuada, por quienes se niegan a vacunarse. Esta vez ustedes se quedarán en casa, no nosotros".

En 2020, el comercio mundial pudo seguir funcionando más o menos sin contratiempos, por la automatización de los procesos comerciales. Un buque portacontenedores actual está ampliamente automatizado y puede transportar más toneladas que toda la flota mercante de alguno de los primeros reinos modernos.

La automatización y la digitalización han tenido una repercusión aún más profunda en los servicios. En 1918, era impensable que las oficinas, las escuelas, los tribunales o las iglesias pudieran seguir funcionando en un confinamiento. Si alumnos y profesores se encierran en sus casas, ¿cómo celebrar las clases? Hoy sabemos la respuesta. El cambio al online tiene muchos inconvenientes; y, entre ellos, el inmenso desgaste mental.

Cambiaron los frentes de CUIDADO, pero ahora se hace fundamental, iniciar cualquier diseño con esa mirada, porque esta realidad online, siempre esta combinada con la realidad física y presencial, y estamos nosotros, está el otro, está el medio ambiente, están las generaciones futuras.

A medida que la humanidad se automatiza, se digitaliza y se desplaza a las actividades online, también nos exponemos a nuevos peligros. Uno de los acontecimientos más notables del año Covid es que internet no se descompuso. Si aumentamos de repente el volumen de tráfico que pasa por un puente físico, cabe esperar que se produzcan atascos y quizás incluso el colapso del puente. En 2020, las escuelas, las oficinas y las iglesias pasaron al online casi de la noche a la mañana, pero internet aguantó.

A partir de esto, el pensar las organizaciones a partir del Cuidado como paradigma resulta imprescindible.

Apenas nos detenemos a pensar en ello, pero deberíamos hacerlo. Después de 2020, sabemos que la vida puede seguir adelante incluso cuando todo un país está confinado físicamente. Intentemos imaginar ahora qué ocurriría si colapsara nuestra infraestructura digital.

La tecnología de la información nos ha hecho más resistentes frente a los virus orgánicos, pero también nos ha hecho mucho más vulnerables al malware y la ciberguerra.

Nos preguntamos a menudo. “¿Cuál será la próxima Covid?”. Un ataque a nuestra infraestructura digital es uno de los principales candidatos. El coronavirus tardó varios meses en propagarse por el mundo e infectar a millones de personas.

Nuestra infraestructura digital podría colapsar en un solo día. Y, si bien las escuelas y las oficinas pudieron pasar rápidamente al online, ¿cuánto tiempo se tardaría en volver del correo electrónico al correo postal?

Para el futuro, hay que salvaguardar la infraestructura digital e invertir más en el sistema público de salud, esto impactará en nuestras organizaciones.

Debemos construir las organizaciones pensándolas desde modelos cooperativos, pensando modelos diseñados de una perspectiva de mayor colaboración y generosidad, poniendo a disposición cada uno todos los recursos disponibles, a fin de lograr sinergias, soluciones compartidas, creación de valor social, ambiental y económico.

Los debates sobre lo ocurrido en 2020 resonarán durante muchos años. Sin embargo, las personas de todos los campos políticos deberían coincidir en al menos tres lecciones principales.

En primer lugar, tenemos que salvaguardar nuestra infraestructura digital. Ha sido nuestra salvación durante esta pandemia, pero podría no tardar en convertirse en fuente de un desastre aún peor.

En segundo lugar, todos los países deben invertir más en su sistema público de salud.

En tercer lugar, deberíamos crear un potente sistema mundial de vigilancia y prevención de pandemias. Cuidar la vivienda común que es el Planeta y el Universo.

La humanidad no puede evitar la aparición de nuevos virus. Se trata de un proceso evolutivo natural que lleva en marcha miles de millones de años y que continuará también en el futuro. Sin embargo, la humanidad sí que dispone hoy de los conocimientos y las herramientas necesarios para evitar que un nuevo patógeno se propague y se convierta en pandemia.

Concepto “Cuidado como paradigma”

Según el Dr. Jorge Etkin, “ la idea de paradigma hace referencia a los distintos marcos interpretativos y cognitivos que comparte y maneja la comunidad científica. Aplicado al estudio de las organizaciones, reúne las siguientes características:

- 1) Implica negar la posición neutral del observador, quien impone su concepción del mundo al entorno que le rodea.
- 2) Los paradigmas se conciben en parte, a nivel implícito, es decir, que muchos de los supuestos que prescriben se basan en hechos que se dan por aceptados.
- 3) El alcance y contenido de los paradigmas, refiere a una forma de abordar la realidad. Los contenidos paradigmáticos no son técnicos o instrumentales y se refieren a las leyes

En el punto anterior se explica en el momento que estamos escribiendo el presente capítulo, que nos marcará en la nueva forma de entender las organizaciones.

En un mundo donde cada vez hay más oportunidades de relacionamiento, Internet, teléfonos, apps, redes, streaming, turismo globalizado, la vida en grandes ciudades, nos dan la posibilidad de prevenir y controlar el riesgo, fortalecer nuestro relacionamiento y auto percibirnos más cabalmente, pero estas oportunidades, tal como dice Bernardo Toro “requiere de un nuevo orden ético”

Este nuevo paradigma en la mirada organizacional, y este nuevo orden ético, requieren de: **saber cuidar, saber hacer transacciones ganar ganar, saber conversar, el respeto y la hospitalidad.**

El aprendizaje fundamental es el cuidado, el cuidado constituye el núcleo del nuevo paradigma, según Leonardo Boff, “El cuidado asume la doble función de prevención de daños futuros y regeneración de daños pasados”

Pero para poder diseñar una organización con el cuidado como paradigma es imprescindible, desmitificar la literatura que venía a dar respuestas a las contradicciones permanentes con las cuales vivimos y viviremos en las organizaciones, las mismas contradicciones existen y existirán y para poder operar debemos formular constantemente preguntas y saber que las respuestas irán, generando nuevas preguntas y para ello las organizaciones que aprenden deben tener los mecanismos para preguntar y elaborar constante.

Y para ello es fundamental que esa mirada no sea endogámica, que se nutra de nuevos saberes, conocimientos, de la mirada desde otro lugar, la mirada desde otro saber, la mirada sin la contaminación de la organización sino de otras contaminación que hay que conocer para poder elaborarlas, pero una organización abierta a nuevos conocimientos, abierta a nuevas preguntas, por muchos años trato la bibliografía sobre Management y Organizaciones, eliminar la pregunta

del PORQUE, y una organización que aprende , que cuida, con valores, esa PREGUNTA es constitutiva de la organización.

Cuidar, es cuidar de uno mismo, es el cuidado de cada uno de cuerpo y espíritu, de los cercanos, en una empresa es cuidar de los equipos de personas, de cada una de las personas que constituyen la empresa, de los clientes, los proveedores, de todos aquellos que interactúan con la organización, de los lejanos aquí ubicamos a la comunidad, hoy en un sentido más amplio que la comunidad cercana, sino aquellos que de alguna forma se los impacta o pueden ser impactados, por el que hacer de la organización. Cuidar el medio ambiente y aquellos que pueden ser impactados a futuro con el que hacer de la organización, cuidar los bienes públicos, producir equidad, en forma solidaria, inclusiva y con eco conciencia

Desde la mirada de la autoorganización, desde la mirada autónoma, se privilegian los procesos autorregulatorios de la organización, en esta construcción incorporamos la mirada heterónoma en la cual, el observador externo, el de AFUERA, enriquece la conversación desde su esquema conceptual referencial y operativo (ECRO), desde otra perspectiva, estas nuevas perspectivas, que se originan en la asignación de nuevos significados, debemos incorporarlas y elaborarlas en la organización que aprende.

Ya Stafford Beer en el diseño de modelo cibernético incorporó los mecanismos para convertir esta mirada en aprendizaje, en repregunta, en elaboración de estos nuevos significados y en los procesos decisorios diseño los procesos para el aquí y ahora y para el afuera y el después, y los canales de procesamiento de los canales externos e internos de la organización interactuando simultáneamente.

El cuidado especial que debemos tener en dicho diseño es en no caer en la trampa de elaborar los significados que asigna el observador externo, con la mirada interna y volver a decodificar desde el mismo ECRO, sino que debemos generar desde el sistema conversatorio una escucha en la cual nos permitamos cambiar si la mirada para que dicha mirada enriquezca a la mirada organizacional , que incorpore mas diversidad que haga que la construcción de nuevos significados de nuevas decisiones, se construyan a partir de nuevas miradas, nuevos conceptos, nuevas ideas.

Volviendo al concepto de IMPACTO, estos mecanismos incorporan la posibilidad de visibilizar en dicha construcción de significados como influye e impacta e influimos impactamos a la mirada de AFUERA, porque dicho mecanismo se realimenta y retroalimenta en forma constante.

Cuidar a quienes están impactados directamente por la organización y la constituyen, es saber establecer vínculos estables, saber crear redes, lograr sentido de pertenencia empáticamente,

Cuidar de la comunidad, es cuidar de los bienes y servicios brindados en cuanto a su calidad en toda su cadena de valor en los términos de Michael Porter, hoy en día hay certificaciones que avalan el comercio responsable.

Cuidar el Planeta, La austeridad como valor de vida, reusar las cosas, reducir el consumo, reciclar, entender que cada uno de nosotros somos parte de un hábitat común compartido, que nadie es dueño de esta casa común y todos somos responsables de cuidarlo.

Saber hacer TRANSACCIONES GANAR GANAR, en los términos de J NASH, Solo las transacciones ganar-ganar generan riqueza y aumentan equidad, en próximo punto ahondaremos en la teoría de Nash y en la creación de valor mediante modelo de empresas cooperativas, R Coase, escribió “lo que diferencia a las empresas son sus tipos de contratos.

Estas Transacciones GANAR GANAR, nos ayudan a crear valor económico y ético al mismo tiempo. Aumentar la calidad y duración de los bienes y disminuir su obsolescencia para racionalizar la energía, aumentar la transparencia, fomentar el consumo consciente

El poder de la conversación empieza ser relevante al diseñar organizaciones, es pensarlas como sistemas conversatorios, es aprender a hacer afirmaciones verdaderas, juicios fundados, decir en forma sincera, aclarar con precisión, consultar respetuosamente, escuchar, reconocer al otro en la creación de la realidad mutua, la disidencia nos engrandece, “el silencio, es el fundamento de la palabra” Rafael Echeverri, La ontología del lenguaje

Los fundamentos del conversar. Debemos conversar porque cada uno de nosotros es un observador diferente de la realidad Todo aquel que cree ser dueño de la verdad, lleva consigo un principio de violencia: busca imponer, coaccionar Por eso el dialogo y la escucha son los instrumentos para construir sistemas conversatorios, basados en el CUIDADO

Bernardo Toro, plantea “El lenguaje es la clave para saber lo que somos y cómo somos como especie y como individuos Somos nuestras conversaciones Cuando cambiamos nuestra forma de ser cambiamos nuestras conversaciones Cuando cambiamos la forma de conversar cambiamos la forma de ser El lenguaje nos constituye.

Una organización es una red dinámica de conversaciones en conversación con su entorno. Es un sistema conversacional. Su gestación, límites y estructura son conversacionales”.

La forma como una organización conversa, condiciona: El umbral de posibilidades dentro del cual se desempeña El nivel de efectividad que alcanza Su viabilidad, su éxito o su fracaso

Una organización es una red de promesas expresadas en conversaciones: esta es tu área, tu trabajo, tu salario... tu futuro”

Construir este sistema conversacional , requiere fundamentalmente del Respeto, entendiendo por Respeto, reconocer a otro, reconocer que podemos observar en forma diferente la realidad y eso nos engrandece, como organizaciones y como personas, que el respeto es la forma de generar sinergias, y que la conversación efectiva , es la forma de construir la realidad en forma digna, en un modelo de cooperación generosa, en el cual se construye consenso a partir de la convergencia desde observadores diferentes.

El cuidado del medio ambiente y la casa común nos permite proteger los recursos frente a las consecuencias que otros van a sufrir por el calentamiento global, hay que generar organizaciones responsables de producir bienes y servicios bajo la cosmovisión del cuidado

El concepto tiempo

En este punto quiero presentar el pensamiento de un autor llamado Francois Jullien, que desarrolló una particular reflexión del concepto del tiempo, que entiendo importante al pensar y diseñar las organizaciones, en las cuales el CUIDADO es el paradigma que las atraviesa.

François Jullien plantea una interesante reflexión sobre las nociones de tiempo y transformación, a partir de un profundo estudio de dichas nociones en una cultura milenaria como la China.

No se trata de comparar dichos conceptos, ya que no hay un marco común compartido. Se trata de desconstruir las nociones chinas para aprender de ellas y replantear nuestras nociones desde estas ideas.

El trabajo filosófico que realiza Jullien es un trabajo de conceptualización, que es la manera de pensar que hemos heredado de los griegos y que tiene que ver con la estructura lingüística del griego y en general indoeuropeas. La lengua china, que funciona por ideogramas, es totalmente diferente.

Este trabajo sobre estas dos nociones lo realiza sobre todo en dos libros: Del "tiempo". Elementos para una filosofía del vivir (que escribió el año 2001) y Las transformaciones silenciosas (que escribió el año 2009). Voy a intentar sintetizar las ideas más importantes.

Primera idea. En China no hay un concepto abstracto de tiempo, como en Occidente. Aunque fuera de las primeras civilizaciones que construyeron relojes, que tuvieran una visión más clara de su propia historia y confeccionaran calendarios muy precisos.

Nuestro concepto del tiempo como entidad viene de tres influencias:

- La primera de Aristóteles, que entendió la naturaleza como un conjunto de cuerpos en movimiento y el cambio como movimiento: principio y final y un trayecto entre ellos que el tiempo mide.
- En segundo lugar, la contraposición entre lo temporal y lo eterno, como algo estático, un Ser idéntico a sí mismo.
- En tercer lugar, una lengua que al conjugar diferencia pasado-presente-futuro, que formula el presente en términos de instante. Concepción que llegará hasta Martin Heidegger, que presentará al hombre como "un ser-en-el tiempo" China no tiene ni siquiera un ideograma para traducir tiempo, se traduce por el que significa "entre-momentos".

No hay ni tiempo cíclico ni tiempo lineal. Lo natural es un proceso que se da en un mundo que es yu-zhou, es decir extensión-duración. Pero la extensión no es un espacio, sino una interacción de fuerzas y cuerpos que van tejiendo lo natural.

Toda transición y lo que va ocurriendo es tránsito entre el pasado que se va y el presente que viene. Una transición procesual inagotable, que ni ha tenido principio ni tendrá final. Es el despliegue de la inmanencia de lo real.

Segunda idea. El concepto clave es el de transformación. Todo es cambio (Yi) y muchas veces los cambios llevan a una transformación (Hua), que viene a ser una mutación (bian).

Si no hay transformación hay continuidad, aunque en el primer caso también hay continuidad, aunque sea la del proceso. Es el devenir de Heráclito, contrario al planteamiento aristotélico que detrás de los contrarios hay una sustancia, que luego será el sujeto, que es lo que permanece en los cambios. Para los chinos, igual que para Heráclito, no hay sustancia sino transformación de algo en su contrario

Es la polaridad del yin y el yang. Algo puede transformarse en su contrario: predominio de yin a predominio de yang, o viceversa.

Es lo que pasa con las estaciones, que es otro concepto clave. Los procesos, es decir, los cambios, van autorregulados.

Tercera idea. Estas transformaciones son, casi siempre, silenciosas. Los acontecimientos, las mutaciones inesperadas, lo excepcional, lo extraordinaria, que tan importante se considera en nuestro mundo, no es relevante para el pensar chino.

Lo que aparece como inesperado no deja de ser la parte visible de procesos invisibles, aunque evidentemente, a veces pueden ser un encuentro inesperado el que provoca una ruptura que deviene mutación.

Cuarta idea. El sabio debe estar siempre en una actitud de disponibilidad. Ha de aprovechar el momento propicio, vivir el momento de la manera oportuna, que quiere decir hacer lo correcto.

Jullien se refiere, de todas maneras, a un europeo, Montaigne, para referirse a su "vivir a propósito" como preferible a la expresión de "vivir en el proceso".

Se trata de vivir el momento propicio en cada momento

El concepto que plantea Jullien, nos da un elemento importante en el diseño, entendiendo como tiempo, la definición del mismo surgido de años de estudio de la historia y filosofía china, saliendo de la visión lineal del concepto tiempo y el impacto del tiempo en los procesos de la organización.

Gestión del riesgo

El Cuidado como paradigma, nos lleva rápidamente al concepto que esta pegado al cuidado, EL RIESGO, y en este diseño organizacional, tenemos que poder considerar el impacto y el riesgo que implica el impacto de las decisiones organizacionales.

Analizaremos distintas acepciones del término riesgo para construir una definición que nos permita llegar a reflexionar en el concepto de gestión del riesgo que debe estar presente en una organización, atravesada por el cuidado como paradigma.

Había mencionado a Leonardo Boff, con su definición de CUIDADO, "El cuidado asume la doble función de prevención de daños futuros y regeneración de daños pasados",

El **riesgo** se define como la probabilidad **de** un resultado sanitario adverso, o un factor que aumenta esa probabilidad. A continuación, se exponen otras definiciones importantes

relacionadas con el **riesgo**. Prevalencia del **riesgo**: proporción de la población que está expuesta a un determinado **riesgo**.

El diccionario de la Real Academia Española (1992), define el **riesgo** como: contingencia o proximidad de un daño; en donde contingencia se define como: la posibilidad de que algo suceda o no suceda, especialmente un problema que se plantea de manera no prevista.

La psicóloga Britt-Marie Drottz Sjøberg, definió el término en varias vertientes: La probabilidad de sufrir un daño específico. Agente que represente un factor de **peligro**.

La noción de riesgo suele utilizarse como sinónimo de peligro. El riesgo, sin embargo, está vinculado a la vulnerabilidad, mientras que el peligro aparece asociado a la factibilidad del perjuicio o daño. Es posible distinguir, por lo tanto, entre riesgo (la posibilidad de daño) y peligro (la probabilidad de accidente o patología). En otras palabras, el peligro es una causa del riesgo.

Otro concepto generalmente vinculado al de riesgo es amenaza, y se trata de un dicho o hecho que anticipa un daño. Algo puede ser considerado como una amenaza cuando existe al menos un incidente específico en el cual la amenaza se haya concretado.

El término gestión de riesgos hace referencia al proceso de identificación y evaluación de riesgos, y a la creación de un plan para disminuirlos o controlarlos, y para reducir el efecto que podrían causar.

Un riesgo implica una posible pérdida o daño. Los riesgos pueden originarse por distintas causas, como la responsabilidad legal, los desastres naturales, los accidentes, los errores de gestión o las amenazas de ciberseguridad.

Gestión de riesgos organizacionales

Las estrategias de gestión de riesgos son las tácticas que se utilizan para lidiar con ellos y comprender sus posibles consecuencias. Un plan de gestión de riesgos, que consiste en un proceso documentado sobre la forma en que una organización o equipo identificará y abordará los riesgos, debe incluir dichas estrategias.

La gestión de riesgos organizacionales es una parte fundamental de la estrategia, y lo ayuda a evitar circunstancias que podrían impedir que la organización alcance sus objetivos.

Muchos sectores deben seguir las normas de cumplimiento para la gestión de riesgos empresariales, y hay muchas organizaciones que han establecido estándares de gestión de riesgos, entre ellas, el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología y la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Por ejemplo, el sector de servicios financieros debe lidiar con normas y requisitos de cumplimiento estrictos. Además, hay mucho en riesgo cuando se trata de proteger los datos de los clientes, tomar decisiones sobre las inversiones y determinar el riesgo crediticio.

Las normas ISO 31 000 se pueden utilizar como marco de gestión de riesgos para las empresas, independientemente de cuál sea el sector. Estas normas ayudan a las organizaciones a implementar un plan para gestionarlos de forma sistemática.

Pasos de la gestión de riesgos:

Identificación de los riesgos: identificar y describir los riesgos potenciales.

Análisis de los riesgos: para determinar la probabilidad de que se originen, analice los factores de riesgo y documente las posibles consecuencias.

Evaluación y valoración de los riesgos: realizar auditorías internas y análisis de riesgos para determinar su magnitud. Además, deberá decidir qué nivel de riesgo es aceptable y cuáles deben abordarse de inmediato.

Reducción de los riesgos: tras determinar la prioridad y la importancia de los riesgos, puede proceder con una estrategia de respuesta para disminuirlos o controlarlos.

Supervisión de los riesgos: deben supervisarse permanentemente para garantizar que los planes para reducirlos estén funcionando, o para saber si un riesgo se convierte en una mayor amenaza.

Transacciones Ganar/Ganar, Empresas Coopetitivas. Organizaciones Tipo B

John Nash, el matemático Premio Nobel de Economía, se hizo una pregunta:

“¿Por qué a medida que somos capaces de crear mas riqueza, creamos mas inequidad y pobreza?”

Él nos dio la respuesta: porque hemos diseñado, a todos los niveles, sistemas de transacciones ganar-perder.

Esto se refleja en los sistemas de competencia, de vencer y dominar al otro, y a los otros, en los negocios, la política, el conocimiento, etc.

Y agrega Nash, “todos los sistemas de excelencia son modelos excluyentes ganar-perder, a no ser que sean totalizantes”. Tenemos muy poca experiencia y capacidad para hacer transacciones ganar-ganar.

En este punto del capítulo trataremos, a partir de definir lo que entendemos como transacciones ganar / ganar. Plantear dos modelos organizacionales que nos ayudaran a construir organizaciones que aporten a modelos de gestión sustentables y sostenibles a largo plazo. Cuidando el entorno para su desarrollo.

Nash decía “si queremos un mundo en donde podamos producir y consumir cuidando, nosotros y las siguientes generaciones, debemos aprender necesariamente a hacer transacciones económicas, políticas, sociales y culturales del tipo ganar-ganar. Y no es una opción: o aprendemos o pereceremos. Este es quizá el mayor desafío ético y cultural que se le presenta a la educación y a la sociedad futura.”

Y entiendo que es la forma de generar valor que permitan la sustentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Son las transacciones las que le agregan o quitan valor a todos los bienes, servicios, valores y emociones de una sociedad. Las transacciones ganar-ganar aumentan la riqueza y disminuyen la inequidad. -Producir y consumir bienes útiles: los que contribuyen a la dignidad humana.

Se presentan a continuación dos tipos de organizaciones que entiendo que plasman el espíritu de Nash:

- Las organizaciones cooepetitivas
- Las organizaciones de tipo B, organizaciones triple impacto

Organizaciones Coepetitivas

El entorno económico dinámico en el que están inmersas las empresas requiere de formas diferentes y alternativas de realizar negocios, con el fin de que las organizaciones logren sus objetivos, pero que sean los mismos sostenibles a largo plazo.

Las organizaciones, examinan estrategias para mejorar su oferta de servicios y/o productos, disminuir costos, participar en la gestión de conocimientos, etc. con lo cual buscan generar ventajas competitivas. Sin embargo, entiendo es mucho menos virtuoso, y en muchas ocasiones las empresas no pueden por si solas o se pierden de mucho por ganar, si no promueven procesos que les permitan competir en los mercados que participan en forma colaborativa en el desarrollo de su industria, de su entorno, de sus coparticipantes del mercado

Por lo expuesto, las organizaciones deberían establecer relaciones de cooperación con instituciones educativas, gobierno, proveedores y empresas (con las que rivalizan y comparten mercado). De forma de establecer con cada una de ellas un profundo conocimiento, dialogo conversación, negociación, para generar el ámbito y condiciones que permitan establecer transacciones en la cual cada uno tenga más para ganar.

Un mercado más importante, menores costos, con mejores recursos, con más y mejores conocimientos, donde todos puedan ganar mas, a lo largo de la historia de la organización.

Esta última relación es la que vamos a trabajar en este punto. La estrategia de cooperación-competencia constituye una política alternativa para las organizaciones al formar alianzas con diversos competidores y buscar recursos complementarios para aumentar las capacidades en la búsqueda de oortunidades de negocio.

Esta relación de cooperación - competencia, son denominadas, como cooepetencia. En esta las compañías entran a una nueva dinámica en lo que respecta a las relaciones empresariales, ya que en la cooepetencia se unen pares dialógicos, como plantean Etkin y Schvarstein, que viven en tensión antagónica Sin embargo, estamos planteando una estrategia para entender la tensión para coexistir en ella en forma inteligente en búsqueda del beneficio común.

A través de la cooepetencia las empresas están llamadas a iniciar acciones

colectivas dentro de su industria, para crear valor en el mercado y, en el mismo tiempo compiten para captar el valor creado individualmente. Por lo anterior, el objetivo del presente trabajo es analizar los conceptos básicos para entender la cooepetencia entre organizaciones y su dinámica para crear y apropiar valor.

La realidad empírica de la nueva economía nos presenta un mundo donde nuevos jugadores (países, regiones, áreas homogéneas, ambientalistas, espacios activos, conglomerados ...) se repiensen y reconfiguran de manera dinámica, acelerada y cambiante.

Si bien la "globalización de la economía" supone un espacio mínimo, un nuevo campo de juego para todos, inevitable o concebido como un enriquecedor nuevo espacio de oportunidad, el factor "local" es cada vez más relevante en estrategia.

Hay autores que trabajaron un nuevo concepto "loKal" donde la "K" supone la inclusión de nuevos elementos diferenciales: conocimiento, tecnología, conectividad, atractividad de talento, coopetencia y comunitarización

La interacción óptima entre las estrategias empresariales, de gobiernos y de sus comunidades requiere estrategias regionales innovadoras y de excelencia, desde principios de interdependencia, a partir de sus propios "espacios completos"

Esta realidad que transitamos los empresarios diariamente, a partir de convivir y decidir en un entorno de empresas y sus directivos co decidiendo y co actuando, con decisiones de gobiernos con los que actuamos, con el accionar de las comunidades en las que nos desempeñamos, realizando actividades y estrategias dentro del entorno en la que se configuran las diferentes plataformas competitivas, nos lleva a Deconstruirnos y Reconstruirnos.

Dentro del paradigma económico actual, el crecimiento se ha convertido en la estrategia empresarial más demandada por las organizaciones. La globalización, la tecnología, las crisis, los mercados innovadores, hacen que las empresas deban tener un dinamismo que vaya a la par de la vorágine en que se encuentra este mundo.

Tradicionalmente, en el contexto capitalista las organizaciones han optado por una permanente competición para alcanzar más cuota de mercado, que se traduce en más público, más ventas, más rentabilidad y mayor beneficio. Actualmente, el enfoque estratégico de crecimiento que proponemos es el Coopetencia.

Origen de la coopetencia

La cooperación o coopetencia es un concepto idóneo para expresar su significado.

Se trata de la fusión de dos palabras, competencia o competición (concurrentia, rivalidad) y cooperación (obrar en conjunto para lograr un fin común).

Si bien esta palabra parece un oxímoron, el finde dicho vocablo es alcanzar un nuevo enfoque en la estrategia empresarial. Concepto presentado por los autores Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburger en 1996 en el libro que lleva el mismo nombre, Coopetencia, y que narra un novedoso modelo de pensamiento recogido de la teoría matemática de juegos.

Esta teoría no se basa en que para ganar haya de haber un perdedor necesariamente, como en los juegos de ajedrez. Se trata de que ambas partes salgan ganando con la estrategia que tomen y así se produzcan sinergias con su cooperación.

Este concepto que también planteamos en las estrategias de negociación planteadas por el Profesor William Uri, donde nos plantea la idea del conocimiento mutuo, la escucha, de salirse de

la defensa de las posiciones, para poder pensar como cada uno de los interlocutores cumple de la manera virtuosa sus intereses, de esto se trata ganar / ganar.

Distintas modalidades de crecimiento en la estrategia empresarial

Crecimiento interno u orgánico

Basado en el desarrollo de la propia organización a través de sus propias capacidades. Se realizan inversiones en el seno de la organización para obtener los recursos necesarios para un proceso de toma de decisiones para alcanzar un tamaño mayor. Es un proceso lento, pero permite un crecimiento armonioso y controlable.

Crecimiento externo

Basado en el desarrollo de la empresa adquiriendo capacidades ya existentes de otras empresas a través de diversas modalidades:

Fusión: dos o más empresas se unen en una única sociedad.

Adquisición: compra del control de otra empresa a través de la mayoría de sus acciones, pero sin integrar sus patrimonios.

Este tipo de crecimiento es más rápido y permite acceder a capacidades que antes no se tenían, pero es una operación muy cara, puede darse un choque entre culturas y existir pérdida de control por parte de alguna de las empresas.

Crecimiento a través de alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación o desarrollo conjunto
MODELO COOPETITIVO.

Basado en el acuerdo entre dos o más organizaciones, las cuales siguen manteniendo su identidad y personalidad jurídica. Pueden tomar múltiples formas y duración en el tiempo, según el acuerdo. Esta modalidad comparte entre los distintos actores el riesgo y los costes, se adquieren nuevas capacidades, permite una gestión innovadora, puede diversificar su mercado, es más rápido que un crecimiento interno, existen menos limitaciones con la ley de defensa de la competencia que ante un crecimiento externo, lo cual se traduce en sinergias.

Aquí es donde entra el concepto de cooepetencia. Existen distintos tipos de alianzas:

Según su naturaleza: vertical, horizontal o complementarias. Los acuerdos verticales se producen entre empresas que intervienen en distintas fases en la cadena de valor del producto/servicio. Por ejemplo, cuentan con una relación proveedor-cliente. El objetivo es la especialización a través de una mayor integración vertical. Los acuerdos horizontales se dan entre competidores directos en el mercado que quieren realizar una misma actividad en conjunto. El objetivo es lograr economías de escala y un reparto del mercado. Por su parte, los acuerdos complementarios se dan entre empresas que no son rivales de forma directa, pero podrían llegar a serlo en el futuro.

El objetivo es la diversificación para llegar a más mercado, buscando productos complementarios. Ejemplo: acuerdo entre Coca-Cola y Nestlé para comercializar Nestea. O en Argentina, el acuerdo asociativo entre Laboratorios Bagó y Laboratorios Genoma,

Según las actividades implicadas: pueden ser alianzas centradas en una sola función empresarial con objetivos muy específicos o alianzas complejas, implicando varias o todas las actividades en la interacción de sus cadenas de valor (personal, marketing, producción, I+D)

En la era de la información en la que actualmente vivimos observamos muchos cambios en las empresas que las diferencian, en su modo de funcionamiento, de la era industrial. Son pasos difíciles que en muchas ocasiones nos parecen inalcanzables en el momento actual.

Es fácil exponerlos teóricamente pero puede ser muy complicado llevarlos a la práctica para las empresas, los directivos o incluso los empleados que las conformen. Vista esta dificultad, sigue siendo una opción más que interesante a tener en cuenta, ya que nos puede aportar ese «empujón» que nuestro negocio esté necesitando.

Es en este contexto en el que surge el interesante concepto de coopectencia, dónde las empresas cooperan y compiten de forma simultánea, de esta forma se sustituye la «cadena de valor» lineal, clásica e individual de las empresas por una «red de valor» entre los participantes.

Ya no sirve sólo cooperar (crear valor conjunto) ni sólo compartir (adquirir valor), sino que es necesario ir un paso más allá y coopectar.

La idea de que para que una empresa gane otra debe perder ha cambiado ya que la competencia puede llegar a ser tan importante que consiga destruir el mercado de las empresas, lo que significaría perder – perder. Lejos de utilizar esta estrategia, la coopectencia propone la estrategia contraria, ganar – ganar, donde ambas empresas se unen para conseguir crear un mercado lo más grande posible del que ambas se beneficien.

El empresario tradicional puede recelar de este planteamiento hasta que descubra las ventajas del mismo, ya que permitirá aunar esfuerzos en una lucha común.

¿Cómo podemos llegar a coopectar?

Compartiendo información, asumiendo costes conjuntos, intercambiando ideas de negocio y colaborando, siempre manteniendo los elementos de la esencia o la ventaja competitiva de cada empresa.

Se trata, por tanto, de un paso más, de una estrategia que nos puede ayudar en las circunstancias adversas actuales, y puede convertirse en una salida a la situación de especial dificultad en los mercados.

El Programa Nash

Según Nash: ¿Es mejor cooperación que competencia? Nash aseguraba que la teoría de juegos cooperativa y no cooperativa eran complementarias, que cada una ayudaba a justificar y clarificar la otra.

Si una solución cooperativa podía ser obtenida a partir de un conjunto convincente de hipótesis, esto indicaba que también podía ser apropiada en una variedad de situaciones más amplia que las encontradas en un modelo no cooperativo simple.

Y de otro lado, si reformulamos juegos cooperativos como no cooperativos y buscamos los equilibrios de Nash de estos últimos, la discusión abstracta sobre lo razonables que puedan ser

los principios o los resultados se reemplazan por una discusión más mundana acerca de lo apropiadas que son las reglas del juego

El gran impulso del programa Nash se recibió en 1994 en el seminario Nobel sobre el trabajo de John Nash en la Universidad de Princeton (publicado en Les Prix Nobel 1994). Después de estos, se han obtenido resultados que involucran otros valores diferentes al de Shapley en estructuras de juegos más sofisticadas que muestran que la afirmación de Shapley en el sentido de que ambas teorías (cooperativa y no cooperativa) son, no solo complemento una de otra, sino que realmente son una sola teoría vista con dos lentes diferentes.

La teoría de Nash, se trata de un "concepto de solución" en el que todos los jugadores ejecutaron sabiéndolo la estrategia que maximiza sus ganancias dadas las estrategias de los otros actores de forma que carecen de incentivos para hacer un cambio individual de estrategia.

Nash revolucionó así la toma de decisiones en Economía y sobre todo la Teoría de los Juegos: el área de la matemática que a partir del uso de modelos estudia las tomas de decisiones y las interacciones en lo que se conoce como estructuras formalizadas de incentivos, lo juegos.

Las organizaciones de tipo B, Triple impacto

Cada vez más compañías apuestan a satisfacer las necesidades de los consumidores sin comprometer el futuro, al Sistema B donde se trabaja para ganar midiendo el impacto en el planeta, y solo en la Argentina esta comunidad creció, en 2020, 17% respecto al año anterior.

Las empresas B son una iniciativa de B Lab. Surgieron en 2007 en Estados Unidos. Buscaban crear las condiciones para el desarrollo de las firmas sustentables. "Su objetivo es promover un régimen económico más inclusivo y equitativo. Integran además los modelos de soluciones colaborativas para resolver cuestiones sociales y ambientales en el negocio", comentó Francisco Murray, director general de Sistema B en el país.

Ese paradigma redefinió el sentido del éxito al reformular una pregunta básica:

¿cuál es el propósito de una compañía, el para qué en la comunidad?

De acuerdo a la óptica B, el éxito de una organización no solo pasa por el nivel de facturación, utilidades o dividendos. Se logra también integrando sus beneficios con la marca dejada en la humanidad, volvemos al concepto de IMPACTO, como impactan el ecosistema de forma medible y escalable.

Una organización de este tipo se diferencia del resto por perseguir el triple impacto. Primero, está su propósito de impactar en lo comunitario y lo ambiental que constituirá el núcleo de la actividad.

La segunda característica es la responsabilidad. Debe priorizar los intereses del equipo, de los participantes de la organización, de la comunidad y la naturaleza. Es preciso equilibrar entre estos factores y lo económico.

Otro factor a tener en cuenta es la transparencia. Esto implica publicar informes anuales sobre su impresión social y en el medio ambiente, y ser refrendado por un organismo externo.

Cabe destacar que obtener esta certificación no implica solo completar las instancias de la auditoría. Al mismo tiempo, demanda reformar los estatutos empresariales para establecer que la organización se convierte en una de triple impacto.

Para muchas organizaciones la pandemia, fue la excusa para encarar esta prueba. En este proceso, se analizan todas las dimensiones de la corporación. Se examina, por ejemplo, la calidad, el desempeño, la rendición de cuentas, la transparencia de sus políticas, la relación con los trabajadores, el impacto en la comunidad y la contribución al medioambiente.

Los conceptos de sustentabilidad, integración y economía circular tienen cada vez mayor relevancia al momento de analizar el éxito económico de un emprendimiento.

Cada vez más, los consumidores eligen a las marcas a partir de los valores, las acciones y soluciones que le aportan a la sociedad. Por eso, en la actualidad, muchas compañías y organizaciones redefinen el sentido del éxito en la economía y enfocan sus esfuerzos hacia un modelo de economía circular que tiene en cuenta el ciclo de vida del producto para que los materiales utilizados en su fabricación puedan ser reparados, sustituidos o mejorados, y que también admitan el reciclado, reduciendo su impacto ambiental.

La certificación como Empresa B es otorgada por la ONG de origen estadounidense B Lab. En la Argentina, se la puede tramitar desde 2012.

Las Empresas B miden los impactos que generan sus acciones en sus grupos y ámbitos de interés: Trabajadores, Comunidad (proveedores-distribuidores), Medioambiente y Gobernanza, y se comprometen a mejorar de forma continua y a operar con altos estándares de desempeño y transparencia. Este nuevo tipo de empresa amplía, además, el deber fiduciario de sus accionistas y gestores en sus estatutos para incorporar intereses no financieros de largo plazo.

Las empresas de triple impacto, además de la rentabilidad financiera, tienen como objetivo generar un impacto social en las comunidades y un impacto ambiental con prácticas que contribuyan a la mitigación del cambio climático.

Para ser B es necesario dar tres pasos fundamentales. El primero es definir un propósito que genere un impacto positivo para la sociedad y el ambiente, más allá de la generación de ganancias.

El segundo implica un compromiso legal, que se expresará en el estatuto de la empresa incorporando las cláusulas que manifiesten el impacto positivo que se quiere generar, un propósito por el cual deberán velar los accionistas e inversores.

Como tercer paso, la empresa debe completar la «Evaluación de Impacto B», auto diagnóstico que se realiza a través de una herramienta de gestión online, gratuita y confidencial, y que permite conocer el impacto socioambiental de la empresa.

En el mundo hay más de 3.500 Empresas B certificadas, en más de 74 países. Entre ellas se encuentran Aguas Danone Argentina, Patagonia, Natura, Creppes & Waffles, Chocolates Pacarí, entre otras. Se trata de compartir una misma visión, más allá de las barreras geográficas e idiomáticas. El lema es que las empresas no solo apunten a ser “las mejores del mundo” sino “las mejores para el mundo”.

¿Qué alcances tiene ser una compañía de Triple Impacto? En principio, ser una empresa de Triple Impacto modificará de raíz la cultura de la organización. Es que ya no sólo buscará ganar dinero, sino también generar un impacto social real -y mensurable- y, además, impactar positivamente en el medio ambiente, o, al menos, no ser un agente de contaminación. Los costos y beneficios difieren, según los tres objetivos:

Impacto Social. Al generar trabajo, interactuar con los grupos de interés, invertir en determinadas zonas y pagar en tiempo y forma los impuestos, una empresa se manifiesta socialmente. Cuando un negocio decide ser de Triple Impacto, comienza a seguir objetivos para incrementar su valor social. Por ejemplo, se autoimpone un régimen de ética y transparencia, y, en otro orden, se definen políticas de salarios y beneficios para los empleados, beneficios familiares y un clima de trabajo armonioso.

Impacto Ambiental. Todas las compañías producen en su operatoria una deuda ambiental, ya sea por la generación de residuos o el uso de recursos naturales, entre otras cuestiones. Trabajar en este aspecto supone estudiar el impacto ambiental del negocio y encarar políticas para reducirlo. Esto pueden realizarlo incluso pequeñas empresas, reciclando e introduciendo tecnologías para disminuir el consumo energético, entre otros aspectos.

Impacto Económico. Ganar dinero sigue siendo un objetivo primordial para las empresas de Triple Impacto, incluso para garantizar a futuro su valor en el Medio Ambiente y la sociedad. Sin embargo, se trata de lograr un cambio de mentalidad, en la que no se persiga el objetivo económico a cualquier costo. Si bien la generación de ingresos pueda verse impactada por la decisión de transformarse en una firma con Triple Impacto, hay decenas de estudios que comprueban que los consumidores tienden a valorar y pagar más por productos y servicios ofrecidos por empresa con conciencia social.

Las empresas B no están solas, sino que forman parte de un movimiento global de líderes empresariales dispuestos a accionar con una visión comprometida no solo con el bienestar actual, sino con las futuras generaciones. Aquellas empresas certificadas gozan del valor agregado que conlleva el reconocimiento mundial. Por un lado, atrae e involucra a los empleados con causas que van más allá de las ganancias económicas de una empresa. Por otro lado, la pertenencia a este tipo de movimientos trae consigo publicidad implícita para la empresa, como también confianza por parte de los clientes

Capítulo 7

Marketing: evolución, presente y futuro

Pamela Velich

Introducción

Este capítulo, presenta una breve reseña de la evolución del marketing como disciplina, destacando los aspectos centrales de cada una de las etapas y sus características. Aporta también una mirada sobre la actualidad del marketing en acción, con ejemplos y reflexiones sobre algunas de las actividades desarrolladas en el escenario actual. Además, comparte reflexiones sobre las tendencias y predicciones futuras de estrategias y posibles acciones que, en base a las investigaciones, deberían ser tomadas en cuenta en la planificación de toda organización.

Una primera consideración, antes de mencionar la evolución de la disciplina, se refiere a contextualizar el escenario actual de las organizaciones en la era digital, la que, caracterizada por la sobrecarga de información, una disponibilidad inmediata de tecnología y una excesiva oferta de los medios de difusión, propone desafíos a superar en donde resulta más complejo para las organizaciones captar la atención del usuario, expuesto a continuos y excesivos mensajes comunicacionales (Buenaño, 2015). De la misma manera, esta nueva era, representa un reto para la forma en que las organizaciones crean y distribuyen el valor a sus clientes. La irrupción de internet en la vida de las personas modifica sus hábitos, la forma en que se expresan, relacionan e interaccionan, permitiendo una hiperconectividad y colaboración que genera nuevas tipologías de consumidores, con aspiraciones, demandas, opiniones y experiencias que redefinen también la comunicación con las empresas, productos y marcas. Asimismo, esta centralización en el consumidor requiere que toda comunicación por parte de la organización genere conversaciones personales con los clientes, promoviendo la libertad de opinión acerca de las marcas y habilitando los medios para asegurar la participación en este sentido (Jara, 2012).

Por lo tanto, las nuevas tecnologías de información y comunicación han modificado las consideraciones y la forma de interactuar de los consumidores con las marcas, incluyendo todas las etapas del proceso de compra de productos y servicios, afectando directamente la relación entre ellos y los proveedores. Es por ello que las organizaciones requieren recurrir a nuevas prácticas y acciones que les permitan gestionar las relaciones con los nuevos consumidores. La integración de las tecnologías digitales en las actividades de marketing, potencian las interacciones empresa-consumidor, plantean un enfoque de marketing más centrado en el cliente, que incluye también nuevos métodos y actividades. Asimismo, las consideraciones sobre el uso de las tecnologías y su impacto en la calidad de vida y el bienestar de las personas, plantea

la necesidad de reflexionar sobre la implementación de estas, desde una perspectiva organizacional, para contribuir así a la construcción de sociedades más sostenibles e inclusivas.

El marketing como disciplina y su evolución

El Marketing como disciplina se define como el proceso mediante el cual las organizaciones crean valor para los clientes, generando intercambios positivos y construyendo relaciones sólidas con ellos, e implica que el logro de las metas de toda organización depende de la determinación de necesidades y deseos de los mercados meta y su satisfacción de una manera más eficaz que los competidores (Kotler, Armstrong 2014). En este sentido, el beneficio mutuo se concibe como condición necesaria para establecer relaciones de intercambio estables y duraderas con los clientes (Santastames Mestre, 2012). También, la creación conjunta de experiencias con los clientes surge como un nuevo paradigma en el proceso de creación de valor por parte de las organizaciones, suponiendo que es necesario implicar al cliente en el proceso de creación de productos y servicios, generando un compromiso y validando el grado de acceso que tiene hacia la organización, incluyendo acciones que faciliten el diálogo, la transparencia y la gestión de calidad de la experiencia en forma continua, sin dejar de medir los riesgos posibles a asumir (Prahalad y Venkat Ramaswamy, 2004).

El marketing se desarrolla en el contexto organizacional, y como el resto de las disciplinas, también se ha ido adaptando a los diferentes avances de la humanidad y las tecnologías aplicadas en los distintos períodos de tiempo, por lo que resulta necesario describir su evolución considerando las diversas etapas industriales, ya que las primeras actividades de marketing surgen luego de la primera revolución industrial y presentan actualmente, resultado del impacto de la mencionada evolución, cambios sustanciales, consecuencia de la integración de las tecnologías digitales a las mismas. El desarrollo tecnológico ha tenido un impacto importante en los sistemas de manufactura y producción. La industria 1.0, considerada como la primera revolución industrial, se caracterizó por la introducción de la maquinación y la energía a vapor. Más tarde, con la producción en cadena y el uso de la energía eléctrica surge la segunda revolución industrial, considerada la industria 2.0. La tercera revolución industrial, la industria 3.0, trajo consigo el desarrollo de la electrónica y las tecnologías de información y comunicación, con el objetivo de promover la producción automatizada. La industria 4.0, plantea cambios direccionados a la informatización y digitalización de todos los procesos organizacionales, con el objetivo de lograr mayor eficiencia y productividad, caracterizada por el uso de tecnologías como el big data, la robótica, la digitalización y la seguridad informática, entre otros. Así, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación impactaron tanto en los procesos de las organizaciones como también en los mercados y en los consumidores, siendo la globalización un nuevo escenario, como también un desafío a resolver por aquellas.

La era del marketing 1.0 se inició durante la revolución industrial y se caracterizó por un enfoque en la venta de productos sin tener en cuenta las necesidades de la demanda, con una clara orientación hacia el producto. Productos no diferenciados, estandarizados y sin injerencias por parte del consumidor en cuanto a sus preferencias sobre los mismos. El marketing 2.0 cambia radicalmente este primer abordaje de la disciplina ya que se presenta en un escenario de mayor oferta, caracterizado por la irrupción de las TIC en el proceso de compra, en donde los

consumidores pueden acceder de manera rápida y fácil a la comparación entre las variadas alternativas de productos similares. Así, las organizaciones requieren del planteo de actividades como la investigación sobre necesidades para lograr captar las oportunidades que los distintos segmentos presentan dando paso al Marketing 3.0, centrado en las personas como seres humanos (Jara, 2012), que comienzan a enfocar sus intereses en la responsabilidad social de las marcas, incorporando la dimensión ambiental, concentrados en satisfacer deseos y valores, más que necesidades puntuales (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010). Así se abre un nuevo camino de la disciplina del marketing hacia la consideración de los valores como aspecto fundamental diferenciador de las etapas anteriores, caracterizada además por la interacción uno a uno con el consumidor, siendo la tecnología una plataforma que habilita una mayor conectividad (Suárez-Cousillas, Tara, 2018). Propiciado por este contexto, se desarrolla el Marketing 4.0, donde el desafío es la integración de las acciones tradicionales y el marketing digital, en donde la confianza del consumidor en el producto, marca y/o organización, es la llave de la fidelización del cliente, y siendo las redes sociales y el Big Data los elementos diferenciadores que potencian esta etapa (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017). El Marketing 5.0 se define como “la aplicación de tecnologías que imitan a los humanos para crear, comunicar, entregar y mejorar el valor”, y representa el presente y el futuro de la disciplina, en donde la calidad de vida y el bienestar de las personas resultan ser el centro, el resultado esperado, dado el impacto de la tecnología en la vida de las personas, en las organizaciones y en las interacciones que resultan entre ambas partes.

Digitalización, sostenibilidad y transparencia

Totalmente inmerso en un escenario global, cibernético y con la posibilidad de mediciones de las acciones y respuestas por parte del consumidor en tiempo real, la disciplina del marketing, hoy en día, se centra principalmente en la interacción con los consumidores, mediada por la tecnología, en donde la innovación, la colaboración, la co-creación, la anticipación y un consumo más consciente definen la relación de las organizaciones con los consumidores. Estos aspectos ponen de manifiesto la necesidad de un enfoque del marketing que, necesariamente, considere la planificación de las experiencias e interacción de los consumidores con los productos y marcas, incluyendo la dimensión emocional, mediante la generación de propuestas de valor, en donde los propios consumidores son parte del diseño y la generación de esas propuestas.

Por lo tanto, se presenta para las organizaciones un nuevo marco para la creación de valor, que incluye al consumidor en el proceso, y se caracteriza por el dialogo entre ambas partes, la transparencia y acceso a la información, con el objetivo de crear una única experiencia de generación de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004). En este sentido, numerosas investigaciones evidencian las demandas de los consumidores en relación a la transparencia, al impacto positivo que sean capaces de generar las marcas y a los valores que promueven las organizaciones en la sociedad. Ninguna acción, irregularidad o abuso por parte de estas pasa desapercibido y es viralizado con solo un click, por parte de los usuarios, quienes investigan, comparan y, sobre todo, preguntan e interpelan a las marcas. Patagonia, una de las marcas de indumentaria de deportes al aire libre más conocidas y respetadas, recomienda a sus propios clientes comprar menos, incluyendo sus productos. En contraposición con la conocida oferta anual Black Friday, la marca lanzó la campaña “DON´T BUY THIS JACKET” (no compres esta chaqueta) con una

publicación en el diario New York Times con el objetivo de concientizar sobre el consumo responsable. En el marco de su cultura de economía circular, propicia y lleva a cabo acciones amigables con el medio ambiente, clientes y empleados. Su propuesta de valor se resume en su propósito “estamos en este mundo para salvar nuestro hogar, el planeta tierra” y sus clientes tienen una altísima identificación con la marca, convirtiéndose en fanáticos de la misma.

Por su parte, mediante una acción puntual, Telecom, con intenciones de ingresar al círculo virtuoso de la economía circular, cuenta ya con su primera tanda de tarjetas SIM carbono neutrales, producidas con material 100% reciclado, para entregar a sus nuevos clientes.

Entonces, el camino de la gestión de la transparencia puede resultar en una ecuación positiva en cuanto a la generación de confianza entre los consumidores y la empresa e implica la presentación de contenido que aporte valor, sea veraz y coherente. Esta postura refuerza, en cierta medida, los pilares de posicionamiento de la marca porque contribuye a mostrar su esencia, lo que la hace diferencial, única y, sobre todo, honesta, exponiendo una organización humanizada y ética. Algunas consideraciones para reflexionar sobre este aspecto y planificar en línea con lo antedicho están relacionadas con interrogantes como ¿Conoce la organización el grado de satisfacción de la experiencia del cliente con la marca?, ¿En qué medida la comunicación refleja esas experiencias?, ¿Cuál es la opinión de los empleados sobre su experiencia de trabajar en la organización?, ¿Cuáles son los valores que promueve la organización? Consecuentemente, la comunicación de la propuesta de valor debe incluir el compromiso de la organización en los temas o acciones presentados, la identificación con las necesidades de los consumidores y la accesibilidad para una comunicación directa con el cliente.

En línea con lo anteriormente mencionado, cabe destacar que las redes sociales se han consolidado, para el marketing, como un elemento sustancial en el proceso de comunicación entre la organización y el consumidor, dado que conforman el canal que vincula a ambos permitiendo conversaciones y aportando a la generación de las experiencias de valor antes relatadas, ya que propician la afiliación voluntaria de cada usuario a las mismas, la colaboración y generación de contenidos y la segmentación de mensajes según los intereses de los usuarios. Igarza (2011) presenta los motivos principales porque las redes sociales ganan la batalla en relación a otras alternativas de comunicación con los consumidores: el contenido de las mismas, que provocan en cierta medida una adición de los usuarios en cuanto a su propia exposición; el alto grado de fidelidad que presentan los usuarios ingresando frecuentemente independientemente de los contextos en los que se encuentren; la pertinencia de la publicidad, personalizada y contextualizada según los usuarios. El Big Data permite contar con datos disponibles en diversos formatos y tipos de estructuras, recopilados principalmente a través de internet, mediante la interacción de los usuarios con diversos dispositivos. Su aplicación en la disciplina del marketing, les permite a las organizaciones enfocarse en la generación de una cultura innovadora y de experimentación, generar mayor confianza con sus consumidores, aumentar la participación y establecer relaciones mediante una cultura más abierta, transparente y colaborativa (Group, 2014).

Ante este panorama, cabe preguntarse entonces cuales son los factores que las organizaciones deberían tener en cuenta al momento de planificar sus estrategias de marketing.

En una disciplina sin leyes universales ni recetas para aplicar (cabe la aclaración), en la que lo único permanente es la buena práctica de hacerse buenas preguntas, la guía es el desafío constante de plantear una propuesta de valor diferencial que priorice la experiencia del cliente para consumidores cada vez más exigentes, de acuerdo a lo descripto anteriormente, lo que abarca desde un emprendimiento unipersonal a las grandes empresas de consumo masivo. Las investigaciones realizadas post pandemia Covid 19 sobre tendencias de consumo dan cuenta de algunas perspectivas como la sostenibilidad, la información y el origen del producto, la inclusión y el impacto de la tecnología en la forma de comprar. Asimismo, para 2023, la optimización del presupuesto y la opción de “lujo alcanzable” resultan factores de alta importancia para el consumidor, sobre todo en Argentina, dado el impacto del contexto económico. En general, los principales desafíos a afrontar están relacionados con:

- El contenido presentado por la marca, para que resulte interesante para el segmento objetivo, más allá de la promoción del producto o servicio. La interacción con el consumidor mediada por la utilidad de la información alineada con los intereses del mismo, con el objetivo de lograr una conexión con cliente, sobre todo si se trata de una experiencia interactiva, estimulante a nivel sensorial e intelectual, que conecte con sus emociones.
- La personalización, que, en línea con lo anterior, implica brindar a los clientes una experiencia ajustada a sus gustos, presencias y expectativas. Si bien la tecnología brinda muchos datos sobre los clientes, las empresas no suelen utilizarlos de manera de aprovechar su potencial a fin de la generación de experiencias personalizadas. El uso de un repositorio de datos de cliente único, Customer Data Platform (CDP) puede ser la respuesta para la generación de perfiles únicos y completos de cada cliente, que consiste en un software que almacena y analiza la información de interacción con el cliente en cualquier punto de contacto con el mismo, a través de todos los canales utilizados.
- La automatización, sobre todo en los procesos de compra y entrega de productos, como una alternativa clave para optimizar recursos y ganar eficiencia en las operaciones, máxime cuando la comodidad es valorada y se convierte en un aspecto fundamental para los clientes. Además, la conectividad de varios dispositivos suma a la generación de una visión más amplia de los clientes.
- La seguridad de los datos provistos por los clientes, en donde es necesario considerar las regulaciones existentes y enfocarse en la transparencia y confianza como una oportunidad para la gestión de las relaciones con los mismos.
- La conciencia social, la sustentabilidad, la integración, la accesibilidad y la diversidad que se convierten en aspectos que deberían ser visibles para los consumidores, desde la propuesta de la marca hasta las experiencias de compra.

Una serie de investigaciones recientes realizadas por la consultora Youniversal demuestran las preocupaciones que tienen los argentinos respecto a la sustentabilidad. Según el informe “6 de cada 10 argentinos reconoce estar más consciente del impacto del consumo en el planeta, 8 de cada 10 reconoce estar preocupado por el futuro del planeta y 4 de cada 10 encuestados sostiene

que le preocupan los envoltorios excesivos para resguardar los productos en el proceso de delivery”. Además, la consultora plantea las tendencias respecto a la temática:

- Productos sin envase, para ser recargados o con envases reciclables. Cero Market Argentina es el primer supermercado que trabaja al 100% en la eliminación de plásticos, con una propuesta de venta al peso, en donde invita al cliente a llevar sus propios envases. En cosmética y cuidado personal, Natura y ACF by Dadatina promueven el rellenado de sus productos, con alternativas de menor precio.
- Productos recuperados, con uso, que los consumidores venden en las propias tiendas de diversas marcas, para ser recuperados con el objetivo de minimizar el impacto ambiental y propiciar un menor consumo. Las empresas de indumentaria deportiva Nike y Patagonia, por ejemplo, promueven este tipo de acciones.
- Productos con nuevos materiales, ya sean en reemplazo de los utilizados actualmente o generados a partir de materiales reciclados. Adidas, vendió más de 6 millones de zapatillas confeccionadas con plástico reciclado de residuos retirados del océano.

Las Empresas B, con certificación bajo los estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad, otorgada por el Sistema B, una organización sin fines de lucro, “se enfocan en la creación de un impacto positivo para clientes, medio ambiente, trabajadores y comunidad en la que operan, con una visión de un sistema económico, inclusivo, equitativo y regenerativo para las personas y para el planeta” afirma Marcel Fukayama, director Ejecutivo de Sistema B Internacional. En el mundo, según los datos publicados por la mencionada organización, existen 6.938 empresas certificadas, de las cuales 1.065 son latinoamericanas. En 2022, 20 empresas argentinas fueron premiadas por su impacto social y ambiental, según el reconocimiento Best for de World 2022, de diferentes rubros como alimentación, indumentaria, consultoría, entretenimiento, tratamiento y procesamiento de datos, dermocosmética, entre otros. ¿Cómo lo hacen? Los pilares de estas organizaciones se basan en:

- Decidir dejar una huella y definir su propósito de ser y existir.
- Tomar decisiones teniendo en cuenta el propósito definido y accionar en base a las variables sociales y ambientales determinadas, comprometiendo a todas las partes involucradas (especialmente accionistas).
- Medir, analizar y gestionar su impacto, con el compromiso de mejorarlo.

Entonces, el futuro de las relaciones de las marcas con los consumidores, teniendo en cuenta las consideraciones antes descritas, estarán basadas en la conexión emocional que sean capaces de lograr, en la implementación de la tecnología disponible a fin de lograr mejoras en los procesos que contribuyan al bienestar de las personas, en la consideración de estrategias omnicanal, en la priorización de la sustentabilidad en todos los aspectos, y claro, una planificación de marketing en donde haya, sobre todo, buenas preguntas, para encontrar así las posibles respuestas que guíen a las organizaciones con propósito.

Referencias y Bibliografía

- Agarwal, R., Baltassis, E., Brock, J y Platt, J. (2014), Enabling Big Data: Building the Capabilities That Really Matter. The Boston Consulting Group. Recuperado el 6 de noviembre de 2020 de: http://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2014/09/327-Enabling_Big_Data_Building_Capabilities_Matter_May_2014_tcm80-160519.pdf
- Alzamán (2019). La importancia del diseño web en el marketing digital. Recuperado el 20 de diciembre de 2022 de <https://www.mowomo.com/la-importancia-del-diseno-web-en-el-marketing-digital/>
- Apolo Buenaño, D., Altamirano Barriga, M. V., y Vásconez Cadena, V. (2015). Usuarios, clientes y consumidores digitales: consideraciones para su abordaje desde el marketing y la comunicación corporativa. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 1, 3-16.
- Buhalis, D. y Jun, S. H. (2011): E-Tourism. *Contemporary Tourism Reviews*, Published by Goodfellow Publishers Limited, Oxford
- Buhalis, D. y Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—the state of eTourism research. *Tourism Management*, 29 (4), pp. 609-623.
- Buhalis y O'Connor (2005). Information Communication Technology. *Revolutionizing Tourism*. *Tourism Recreation Research* Vol. 30(3), 2005: 7-16
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. México, D.F.: Pearson.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., Johnston, K. (2009). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 4th Edition. Prentice Hall.
- Díaz Alarcón (2021). Las 6 tendencias en consumo y modelo de negocios más sustentables. Recuperado de <https://www.ambito.com/consumo/las-6-tendencias-y-modelo-negocios-mas-sustentables-n5186365>
- Forbes Argentina (2022). Cuáles son las 20 empresas argentinas premiadas por su impacto social y ambiental. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/cuales-son-20-empresas-argentinas-premiadas-su-impacto-social-ambiental-n18757>
- Igarza, R. (2011). Nuevas formas de consumo cultural: por qué las redes sociales están ganando la batalla de las audiencias. *Comunicação, Mídia e Consumo*, 7(20), 59–90.
- Jara, Antonio J., Parra Meroño, María Concepción y Skarmeta, Antonio. (2012). Marketing 4.0: A New Value Added to the Marketing through the Internet of Things. 852-857. 10.1109/IMIS.2012.203. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/261431780_Marketing_40_A_New_Value_Added_to_the_Marketing_through_the_Internet_of_Things
- Kale Bismart (2023). 10 tendencias clave sobre el comportamiento del consumidor en 2023. Recuperado de <https://blog.kale.bismart.com/10-tendencias-comportamiento-consumidor-2023>
- Kantar División Insights. Informe Look to the Future Volumen 2023, recuperado de <https://www.adlatina.com/marketing/la-busqueda-de-salud-y-bienestar-84-y-la-optimizacion-del-presupuesto-82-dos-items-que-priorizan-los-latinos>

- Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica, 11 Ed. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). "Welcome to Marketing 3.0", John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2014). Principios de Marketing, 15 Ed. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Hollensen y Opresnik (2020), El marketing en redes sociales: una guía práctica. 4ta. Edición. Editorial Opresnik Management Consulting.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan I. (2013). Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2023). Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad. LID Editorial Empresarial.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press.
- Santesmases, M. (2012). Marketing. Madrid, España: Pirámide
- Sistema B www.sistemab.org
- Youniversal – People, Culture, Strategy (youniversalcontent.com)

Capítulo 8

Los cambios en el comportamiento del consumidor. Nacen los “seguidores y los pandemials”

Claudio Erdellan – Miguel Vicente

Que entendemos por comportamiento del consumidor

Cuando hablamos del comportamiento del consumidor, nos referimos al conjunto de actividades que desarrolla una persona o una empresa desde el momento en que detecta una necesidad hasta el momento que efectúa la compra y usa, posteriormente, el producto y/o servicio para lograr su satisfacción.

A efectos de clasificación y sistematización, suele distinguirse entre el comportamiento del consumidor particular o consumidor final y el comportamiento de las organizaciones, sean estas empresas públicas o privadas.

El análisis del comportamiento del consumidor incluye los siguientes aspectos:

- El comportamiento de compra, individual o en grupo, para el propio consumo o el de terceros, con los que se está relacionado por vínculos familiares, de amistad o afectivos. Este estudio incluye todas las actividades desarrolladas para obtener un producto o servicio, incluido el pago del mismo.
- El comportamiento de uso o consumo final de los productos y/o servicios comprados por uno mismo o por terceras personas.
- Los factores internos y externos a las personas que influyen en el proceso de compra y en el uso o consumo del producto comprado.

El estudio del comportamiento de las organizaciones abarca la compra y consumo por parte de empresas y otras entidades de los bienes y servicio que incorporan a sus procesos productivos; es decir, que utilizan para desarrollar los productos y/o servicios que ofrecen al mercado. Se estudian también los factores que influyen en el proceso de compra y en el uso o consumo del producto adquirido.

Finalidad del estudio

Peter Drucker decía que el propósito de todo negocio es crear, ganar y mantener clientes y que los negocios solo tienen dos funciones principales: el marketing y la innovación.

Aceptando que el consumidor es el centro de toda actividad de marketing, no cabe ninguna duda de la importancia que tiene llegar a comprender cómo se motiva al consumidor, cómo compra y cómo utiliza los productos y/o servicios adquiridos. Este conocimiento permitirá, entre otras cosas, las siguientes:

- identificar de modo más efectivo las necesidades actuales y futura y las nuevas tendencias.
- mejorar la capacidad de comunicación con los clientes;
- obtener su confianza y asegurar su fidelidad;
- planificar de modo más efectivo la acción comercial
- establecer estrategias más acordes a lo que el cliente quiere.

Estudiar el comportamiento del consumidor nos permitirá obtener:

- Comprensión del fenómeno social del consumo
- Desarrollo de habilidades para la identificación de segmentos del mercado y los distintos patrones de influencia sobre las decisiones de compra.
- Actitud proactiva sobre el análisis del mercado

Características del comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor es complejo: Hay muchas variables internas y externas que influyen en el comportamiento.

El comportamiento del consumidor cambia con el ciclo de vida del producto y/o servicio. La teoría del ciclo de vida del producto sugiere la utilización de estrategias de marketing diferentes a lo largo de las distintas etapas por las que transcurre. A medida que el producto se consolida en el mercado, a lo largo de su ciclo de vida, y llega a la madurez, los consumidores llevan a cabo un proceso de aprendizaje y adquieren una mayor experiencia sobre las características y beneficios del producto.

El comportamiento del consumidor varía según el tipo de productos. No todos los productos tienen el mismo interés para el consumidor ni su compra presenta el mismo riesgo.

Resumiendo, se estudia el proceso en cómo los individuos seleccionan, compran, usan y disponen de bienes, servicios, ideas y experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos.

Es posible observar tres enfoques para analizar el comportamiento del consumidor:

El enfoque económico supone que el comportamiento del consumidor implica siempre una elección racional siendo su única motivación la maximización de utilidad.

El enfoque psicosociológico agrega la influencia de variables psicológicas (internas) y sociales (externas).

El enfoque motivacional trata de explicar los comportamientos a partir de las causas que los producen.

El marketing se ha ido alejando del enfoque económico y es posible observar que se ha incrementado el predominio de los enfoques psicológicos que presentan al consumidor como un individuo que persigue objetivos, procesa información y trata de solucionar problemas.

El conocimiento de las necesidades del consumidor, del proceso de decisión de compra y de los factores que lo condicionan beneficia a ambas partes de la relación de intercambio.

Cambios que la pandemia, la crisis económica y la innovación tecnológica generaron en el comportamiento del consumidor

Durante el 2020, con la pandemia del covid-19 el comportamiento del consumidor se vio modificado entre otras cosas, por el impedimento a vivir su vida con la normalidad que cada uno estaba acostumbrado. Los aislamientos propuestos por los distintos gobiernos en el mundo, el encierro, el miedo al contagio llevó a que los consumidores modificaran sus hábitos de compra y de consumo por otros nuevos, que si bien existían previo a la pandemia, crecieron su utilización por cuestiones sanitarias.

Las emociones durante la cuarentena fueron cambiando, pasando desde la incertidumbre, tristeza, aburrimiento, angustia al optimismo y alegría a medida que nos íbamos soltando y abriendo un poco más.

Muchos sectores se vieron muy afectados por la pandemia (por ejemplo turismo, vestimenta, educación etc), mientras que otros se vieron favorecidos (aplicaciones de streaming y de contacto personal, sitios de venta por internet, aplicaciones de delivery, salud etc), nacieron nuevas categorías de personas: los esenciales y los no esenciales, lo que llevó a cambios y agravamientos de cuestiones psicológicas de las personas, algunos eran esenciales mientras que otros no.

Según el INDEC – 2020 los impactos más comunes del covid 19 fueron:

Afecto a casi todas las empresas, independientemente del tamaño y actividad.

La estrategia fue intentar sobrevivir al período de aislamiento.

Cooperación entre competidores

Los consumidores incrementaron el tiempo de uso de redes sociales (Facebook, Instagram, Zoom, Whatsapp, etc)

Y los impactos de ASPO en argentina fueron los siguientes:

La mitad de los hogares vieron reducidos sus niveles de ingreso.

El 33,8% de los hogares redujo la compra de un alimento

El 11% de los hogares solicitaron un préstamo

El 28% de los hogares tuvieron problemas para pagar los servicios.

El 46% de los hogares redujo el consumo de productos no alimentarios.

Las empresas, como pudieron, intentaron reaccionar al respecto, pero no todas contaban con las herramientas tecnológicas necesarias para adaptarse rápidamente a los cambios y poder satisfacer la función objetivo del cliente.

De esta forma fueron surgiendo nuevas actividades para intentar acercarse nuevamente al consumidor.

Todos nos transformamos en cocineros, docentes de nuestros hijos, limpiadores de casas, reparadores de cuestiones edilicias y toda otra situación que antes encargábamos a un tercero, y esto se debió, no solo a la imposibilidad de contactarse con alguien que las realice, sino también por la necesidad de las personas de ocupar su tiempo y su mente.

Teníamos mucho mas tiempo libre y necesitábamos tener alternativas para poder ocuparlo.

Surgieron palabras como take away, virtual, online, mutear y herramientas para mantenernos en contacto como zoom, meet y mayor crecimiento de whatsapp, duo y telegram, como así también otras redes sociales para mantenernos entretenidos, como tiktok, kwait entre otras.

Por otro lado, la pandemia generó un aumento aun mayor de la pobreza en el país, con muchas fábricas cerradas, la inflación descontrolándose y la imposibilidad de trabajar, hizo que muchas personas no pudieran cobrar sus honorarios y muchos de ellos perdieron su trabajo, lo que afectó al consumo también.

¿Como podían las empresas reaccionar ante tanta adversidad?

Nadie estaba preparado para una pandemia así, durante el tiempo que nos tocó sobrellevarla, por lo que la reacción de las empresas no pudo adaptarse rápidamente a las necesidades de los clientes.

Los clientes empezaron a demandar muchos mas productos de alimentación y limpieza, menos productos de vestimenta, recreación y ocio, y hasta las nuevas tendencias de cuidado de la salud se vieron opacadas por el cierre de gimnasios y centros de recreación.

Todos estos cambios dieron al nacimiento de nuevas generaciones de consumidores:

Los seguidores y los pandemials.

Los “seguidores y pandemials” y las nuevas tendencias de consumo. Lo que llegó para quedarse.

Según entrevistas realizadas por la consultora Kantar Barómetro Olas; durante los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio 2020 , concluyeron lo siguiente:

El ADN 2020 y las Claves para entender al nuevo viejo consumidor argentino son:

1. Las cosas cambiarán, pero no tanto y no necesariamente para mal
2. Las decisiones de compra serán más planificadas
3. La conectividad seguirá cambiando la forma en la que compramos
4. Los consumidores buscarán cuidarse más a sí mismos y a los demás

5. La vida cotidiana será cada vez más digital
6. A problemas globales, más soluciones locales
7. Se redefinirá el concepto de cercanía y el cuidado del espacio
8. Recuperar ciertas costumbres dependerá de la confianza
9. Se incrementarán las decisiones de movilidad sustentable
10. Los consumidores mantendrán hábitos que dejaron huellas positivas

¿Y que llegó para quedarse?, nosotros, a lo anterior, le agregamos lo siguiente:

Las empresas como así también los pandemics, consideran que serán mas cuidadosos con los gastos y planificarán más los procesos de compras, dándole prioridad a mas productos y/o servicios esenciales.

Asimismo desean comprar más online, sin perder tiempo en grandes supermercados, colas interminables y aprovechar ese tiempo para realizar tareas al aire libre.

La mayoría está dispuesta a abonar por billeteras virtuales a través de códigos qr para evitar el manejo de efectivo y o tarjetas.

Hay una mayor tendencia al cuidado de la salud y de comer cosas saludables, para mantenerse en forma y mantener las defensas altas.

Se triplico el uso de aplicaciones de deliverys y el uso de aplicaciones y servicios digitales de streaming, ya sea de video, como de audio y de juegos.

Las compras físicas en los supermercados disminuyeron y aumentó fuertemente la compra online con envío a domicilio. Se mantuvo el supermercado de cercanía.

Hay una mayor atención a los orígenes de los alimentos y bebidas en el consumo y aumentó la compra de productos no perecederos.

Hubo una mayor tendencia a cambiar el supermercado por la dietética del barrio donde se pueden adquirir alimentos más saludables. También al haber más tiempo en casa muchos se amigaron con la cocina y comenzaron a preparar platos caseros logrando reducir de este modo el exceso de grasa y calorías propias de las comidas compradas.

Se priorizan los lugares al aire libre, por sobre los lugares cerrados, asimismo la movilidad sustentable y ecológica generó mas adeptos en las grandes urbes, no solo por la rapidez de llegada, sino también para evitar congestionamientos, lugares cerrados y dificultad paa viajar cómodos en trenes, subtes y colectivos.

Si bien de a poco fuimos recuperando el acceso a bares y confiterías, somos mucho mas exigentes en lo que a la limpieza y cuidados se refiere.

Aumentó la capacitación online en todos los niveles educativos.

Ante estas situaciones, ¿que hacemos para poder estar mas cerca del cliente durante cada una de las etapas de contacto del proceso de compra?

¿cómo cambiamos y mejoramos la comunicación de nuestros productos y servicios?

¿qué tan cerca estamos de poder cumplir con estas tendencias y nuevos comportamientos del consumidor de seguidores y pandemics?

¿Estamos en condiciones de cubrir las cosas que la pandemia trajo para quedarse?

¿Y quienes son los seguidores?

Llamamos seguidores a aquellos nuevos consumidores que buscan ante todo, cierta seguridad en sus compras, compran lo imprescindible y al mejor precio. Son mas racionales.

Los seguidores van a confiar en quienes ofrezcan más garantías de higiene, que brinden alimentos seguros, cuidados y procesos certificados de elaboración.

La seguridad será uno de los valores mas priorizados, muchas veces por encima de los actuales como la cercanía afectiva.

Las marcas reconocidas estarán en una posición mucho más fuerte para ganar espacio que las nuevas o aquellas que no puedan generar esa sensación de seguridad en los consumidores.

Las marcas deberán abrir la fábrica, mostrar los procesos cuidados, y mostrar los nuevos protocolos implementados. No se trata solo de contar sino de mostrar en forma concreta lo que se hace: guantes, barbijos, distanciamiento y monitoreo de salud de sus empleados, solo así serán elegidos por este tipo de consumidores

¿Y quienes son los pandemics?

Los pandemics son una nueva generación de consumidores que, a partir de las experiencias vividas durante el aislamiento, cambiaron su estilo de consumo por obligación, pero que luego comenzaron a utilizar esas practicas por mayores beneficios.

El delivery llegó para quedarse. Los restaurantes se vieron forzados a desarrollar productos para poder enviar por delivery. Luego de la pandemia, podría convertirse en una nueva oportunidad de negocio para muchos.

Otras de las cuestiones que los pandemics priorizan es la comodidad en las operaciones. De esta manera el take away, el pago con billeteras electrónicas, el uso aplicaciones de reuniones, el teletrabajo, las compras online hacen que el consumo se vea influenciado por otras variables mas allá de las tradicionales. Volvimos al shopping, pero para probarnos las prendas que después elegimos en una app de ecomerce para abonarla a menor precio. Si hasta existen aplicaciones que nos permiten ver en realidad aumentada como nos quedaría la ropa elegida.

Pero no solo la tecnología permite estos cambios en los consumos, las creencias propias de las experiencias vividas en estos años es un empuje fundamental.

Las empresas deben entender y analizar cada una de estas cuestiones y ponerse al día con lo que los nuevos consumidores requieren para poder satisfacer sus necesidades.

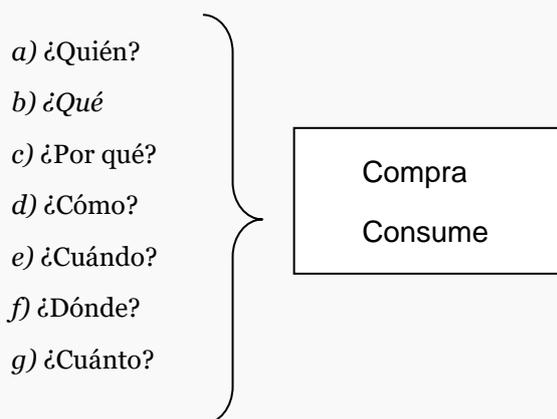
La importancia de conocer el análisis del comportamiento del consumidor para las empresas y para los seguidores y pandemials

Beneficios para el consumidor (seguidores y pandemials): facilita, orienta y hace más satisfactoria la compra y consumo de los productos. Si los productos se adaptan a sus necesidades y los precios fijados son los que está dispuesto a pagar, el consumidor se sentirá más satisfecho. Si, además, se conoce el proceso de decisión de compra y los factores que lo influyen, se podrán distribuir promocionar los productos de forma que la decisión sea más fácil y agradable para el comprador.

Beneficios para la empresa: Conocer el comportamiento del consumidor y que factores influyen directa o indirectamente en el proceso de compra, permite el desarrollo de una estrategia comercial más adaptada al consumidor hará incrementar la demanda de los productos ofrecidos. De este modo, aumentarán la participación del mercado y los beneficios de la empresa.

Elementos de análisis:

Deberíamos intentar obtener respuestas a los siguientes interrogantes:



¿Quiénes son los nuevos consumidores, compradores y clientes?

Analizar el comportamiento del consumidor nos obliga hacer una distinción entre los siguientes conceptos: consumidores o usuarios, compradores y clientes.

Consumidores: Se denomina Consumidores a toda persona que usa o consume el producto o servicio de la empresa, pudiendo ser o no la misma persona que lo adquiera

Compradores: Se denomina Compradores a toda persona que adquiere el producto o servicio de la empresa, pudiendo ser o no la misma persona que lo consume.

Cliente: Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Independientemente de si es la persona que consume o no el producto, se diferencia de los demás por el mero hecho que un cliente es aquel que elige y volvería a elegir un producto determinado o una marca. Son aquellos que son *fieles* a la marca.

Por lo tanto nuestra misión es transformar a los compradores en clientes, logrando su fidelización y satisfacción.

Nuevos factores que influyen en la elección de compra

Los nuevos factores que influyen el comportamiento del consumidor pueden diferenciarse en Individuales o Ambientales.

Dentro de los individuales tendremos:

- Edad de la persona
- Personalidad y Autoconcepto
- Ocupación
- Estilo de vida
- Circunstancias económicas
- Motivación y participación
- Percepción (procesamiento de la información)
- Aprendizaje y Memoria
- Actitudes

Dentro de los ambientales encontraremos:

- Cultura
- Subculturas
- Clase Social
- Grupos de pertenencia o de referencia
- Familia
- Otros anclajes (líderes de opinión, grupos de influencia)
- El rol que la persona ocupe en cada grupo

El modelo de decisión de compra – etapas

Antes de analizar las distintas etapas del proceso de compras, deberíamos entender y analizar algunas cuestiones importantes.

Como primera cuestión debemos entender que los Productos y/o Servicios NO se venden.

Los Productos y/o Servicios SE compran.

Luego deberíamos preguntarnos ¿qué compra la gente?:

Los consumidores no compran productos ni servicios, compran los beneficios que le puede traer el producto o el servicio que adquiere.

Por lo tanto, es vital entender que La gente compra soluciones para sus vidas y la de sus seres cercanos.

- La gente no compra: Productos
- Compra: Solución a sus problemas

La gente no compra: Servicios

- Compra: Formas de obtener sus metas y objetivos

- La gente no compra: Atributos y Características
- Compra: Soluciones para mejorar sus vidas y trabajos

¿Por qué compra la gente?

- ANTECEDENTES – 15%

Experiencias previas y su aplicación a la situación actual

- COMPORTAMIENTO

Búsqueda de satisfactores-Proceso de decisión de compra

- CONSECUENCIAS – 85%

Resultados de la decisión de compra – Grado de Satisfacción o Insatisfacción posterior a la compra

Entonces: FOCALICE SU ATENCION EN LAS CONSECUENCIAS

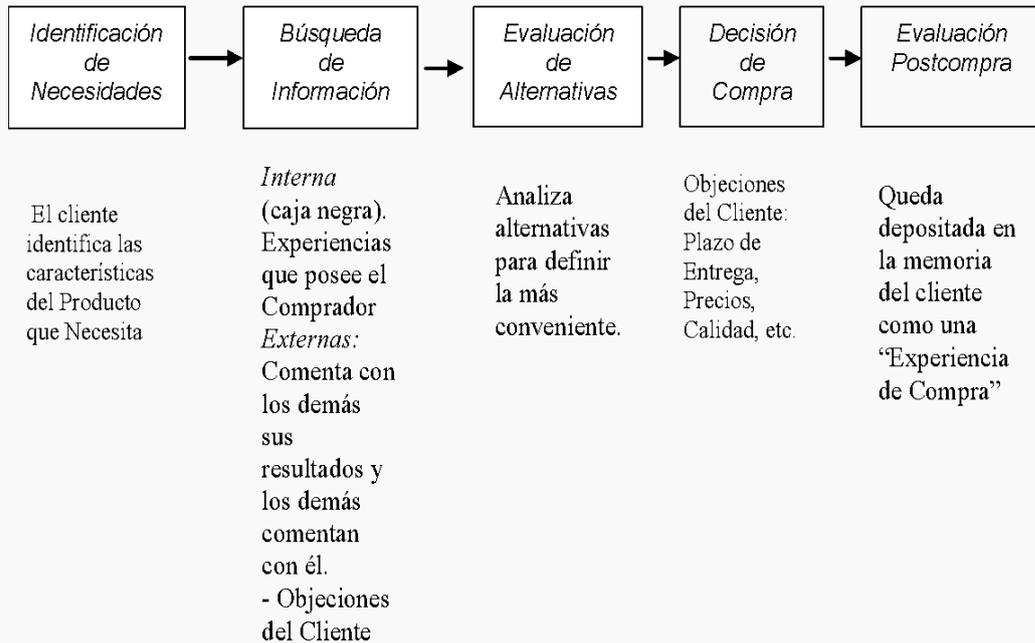
El analista de marketing tiene que entender las diversas influencias que afectan a los compradores y cómo realmente toman sus decisiones de compra. Es fácil identificar al comprador de muchos productos. Pero hay que tener cuidado al tomar decisiones de objetivos de comunicación, porque los papeles o funciones de compra cambian. Es necesario comprender que es posible identificar cinco funciones que pueden desempeñar las personas en el proceso de decisión de compra:

- Iniciador: persona que sugiere la idea de adquirir el producto;
- Influyente: persona cuyo punto de vista o sugerencias tiene algún peso en la decisión;
- Decididor: persona que decide alguna parte de la decisión de compra;
- Comprador: persona que hace la compra, y
- Usuario: persona que consume o usa el producto.

Por ejemplo en el producto: ***Alimento para perros***

- Iniciador: el niño, dueño del perro, se percató que su perro ya no tiene comida.
- Influenciador: el veterinario recomendó una marca particular de comida para perro.
- Decisor: el papá autoriza al hijo la compra de la comida para el perro.
- Comprador: el papá realiza la compra.
- Usuario: el perro consume el alimento.

Etapas del proceso de compra:



Conclusión

La pandemia por covid-19 trajo, además de diversos problemas sociales, político y económicas, cambio en cuestiones demográficas y sobre todo, modificaciones en el , ya de por si, complejo comportamiento del consumidor.

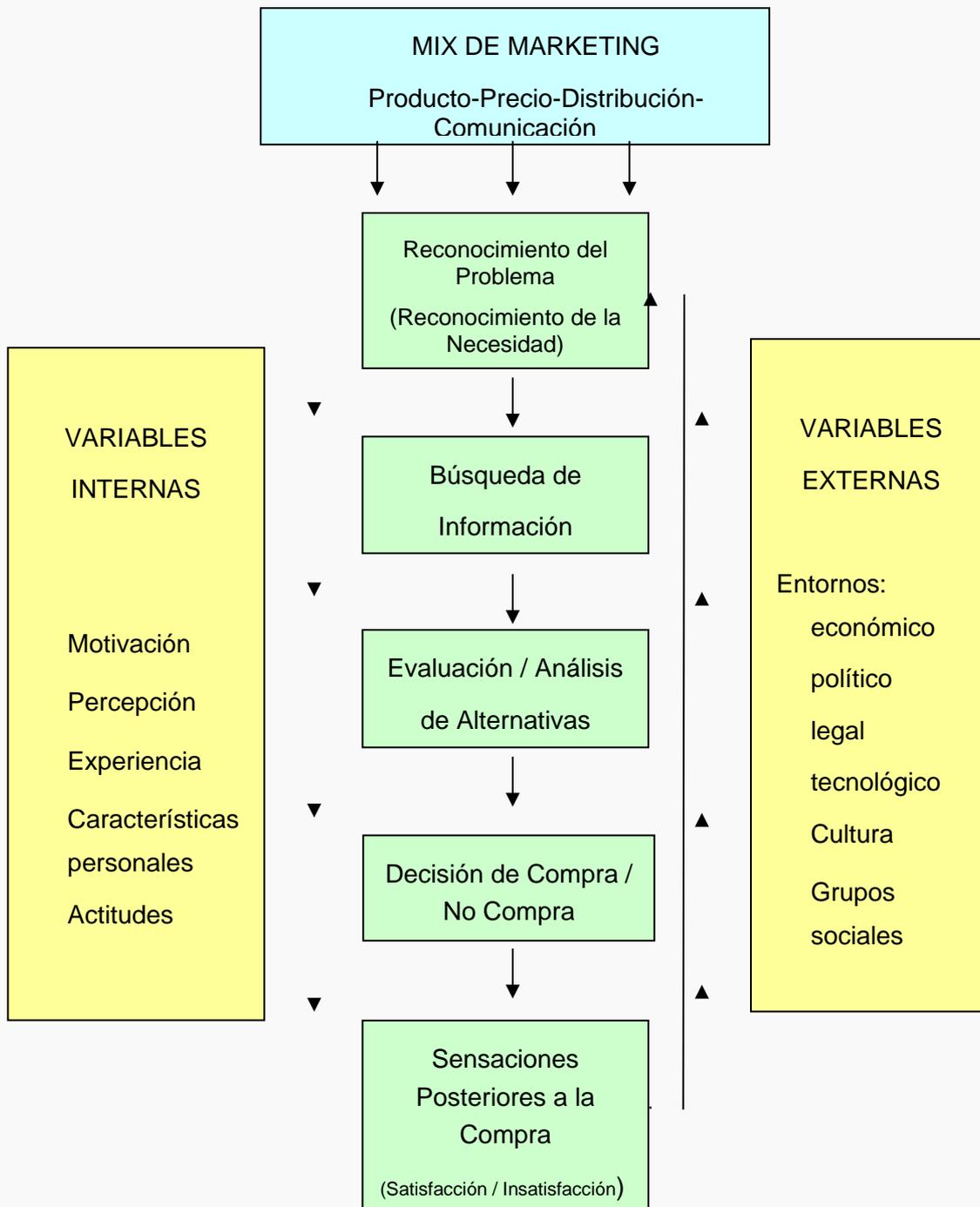
Surgieron nuevos segmentos de consumidores, que buscan mayor seguridad al momento de realizar una compra, y otros que cambiaron su forma de realizar los consumos luego de las experiencias vividas durante estos dos últimos años.

Es difícil que el consumidor vuelva a ser el pre-pandémico, ya que estas experiencias modificaron principalmente los factores psicológicos que influyen en la compra, mas precisamente las creencias, y sobre todo el aprendizaje.

Como empresas debemos volver a estudiar dicho comportamiento y establecer acciones nuevas tendientes a acercarnos nuevamente a la satisfacción del cliente y su fidelización. Si nosotros no lo hacemos, seguramente alguien lo hará por nosotros.

Es preciso mencionar en este caso, como sería el nuevo proceso de decisión de compra de los nuevos consumidores, consecuencia de estos cambios y los nuevos influenciadores en la decisión de compra. En la Figura 1, detallamos el nuevo proceso de Decisión del consumidor.

Figura 1: Nuevo Proceso de Decisión del Consumidor



Según un estudio realizado por Aecoc, el consumidor desea retomar a la vida de antes, pero controlando su presupuesto y consumiendo más en casa. Asimismo, priorizará el precio, lo que incrementará la infidelidad a marcas que le han acompañado durante años. Además, resaltarán aspectos como la salud, proximidad, sostenibilidad y el canal de ventas online.

Solidaridad en primer plano: acciones que muestran cómo somos y que ponemos valor en ayudar a otros. La clave en este esquema: las marcas deberán contar, mostrar y comunicar estas acciones y humanizarse, como nunca.

Capítulo 9

Comercio electrónico. Un canal potenciado por la pandemia

Eduardo Vázquez Brotto

Introducción

La pandemia de COVID-19 afectó a numerosos sectores y situaciones, entre ellos la salud, la economía, las relaciones humanas, el comercio, por nombrar sólo algunos. Algunos opinan que fue como el cisne negro de Nassim Taleb, algo impredecible que no se preveía y que luego de sucedido tratamos de encontrar la explicación, otros opinan que sí era algo que estaba previsto que sucediera. De un modo u otro los efectos fueron tan rápidos y tan fuerte su impacto que tanto a muchas empresas como a las personas los tomo desprevenidos.

En este capítulo vamos a concentrarnos en el impacto que tuvo en el comercio y como esto motivo entre otros cambios el crecimiento del comercio electrónico.

En el peor momento de las restricciones donde los comercios debieron cerrar sus persianas y no pudieron seguir vendiendo como lo venían haciendo, las fábricas no podían operar, salvo contadas excepciones, y las personas no podían salir de sus casas salvo casos puntuales, tanto unos como otros se hicieron la pregunta ¿Cómo vendo? ¿Cómo compro?

Las empresas que no lo tenían salieron en forma urgente a abrir sus tiendas de venta online, las que ya contaban con una a potenciarla y a hacerle las mejoras del caso o destinarle mayores recursos. Desde el lado de la demanda las personas intensificaron sus compras online, muchas personas se sumaron a comprar bajo esta modalidad por primera vez y las que ya lo venían haciendo incursionaron en nuevas categorías.

Este fenómeno impulsado por la pandemia sucedió en casi todo el mundo. Es para destacar la rapidez y forma en que se adaptaron a la nueva situación, esto porque para muchas empresas estaba en juego su supervivencia.

¿Qué es el comercio electrónico y el marketing digital?

El *e-Commerce* o comercio electrónico es la compra y venta de productos o servicios entre empresas, individuos, gobiernos y otras organizaciones públicas o privadas que tiene lugar en redes informáticas o en internet. La definición incluye el hecho de que la orden sea vía esos medios, aunque el pago y el envío de los productos o servicios pueden ser *online* u *offline*. Las transacciones pueden tener lugar en cualquier aplicación de internet como página web, extranet y cualquier dispositivo con conexión a internet (Organisation for Economic Co-operation and Development, [OECD], 2000).

El comercio electrónico está en permanente crecimiento, cada vez más empresas se suman a vender por internet por medio de alguno de los canales disponibles. Las opciones pueden ser vender desde plataformas de venta llamadas *marketplaces*, como *Amazon*, *Mercado Libre*, *Alibaba*, donde los dueños de estas plataformas permiten a otras empresas y particulares publicar sus productos y efectuar todo el proceso de compra *online*, selección de los artículos, cobro y envío de los productos a cambio de una comisión. Vender a través de su propia tienda *online* (esto es página web de catálogo de productos con carrito de compras). Vender a través de las redes sociales u otras plataformas como *WhatsApp Business*, que permiten enviar catálogos de productos y efectuar el proceso de selección de productos, elegir método de pago y de envío a través de dicho medio. Vale aclarar que estos canales no son excluyentes y que en muchos casos las empresas los utilizan en forma simultánea para aumentar sus resultados.

El comercio electrónico, a su vez, beneficia por un lado a las personas ya que les resulta una forma más sencilla y efectiva de comprar y por otro a los países ya que representa un progreso económico. Hoy en día las personas usan medios digitales en forma cotidiana y el comercio electrónico les permite encontrar y comparar productos y servicios online, buscar mejores precios, lograr una fácil entrega de los productos y contar con políticas de devolución (Kishan y Bang, 2021).

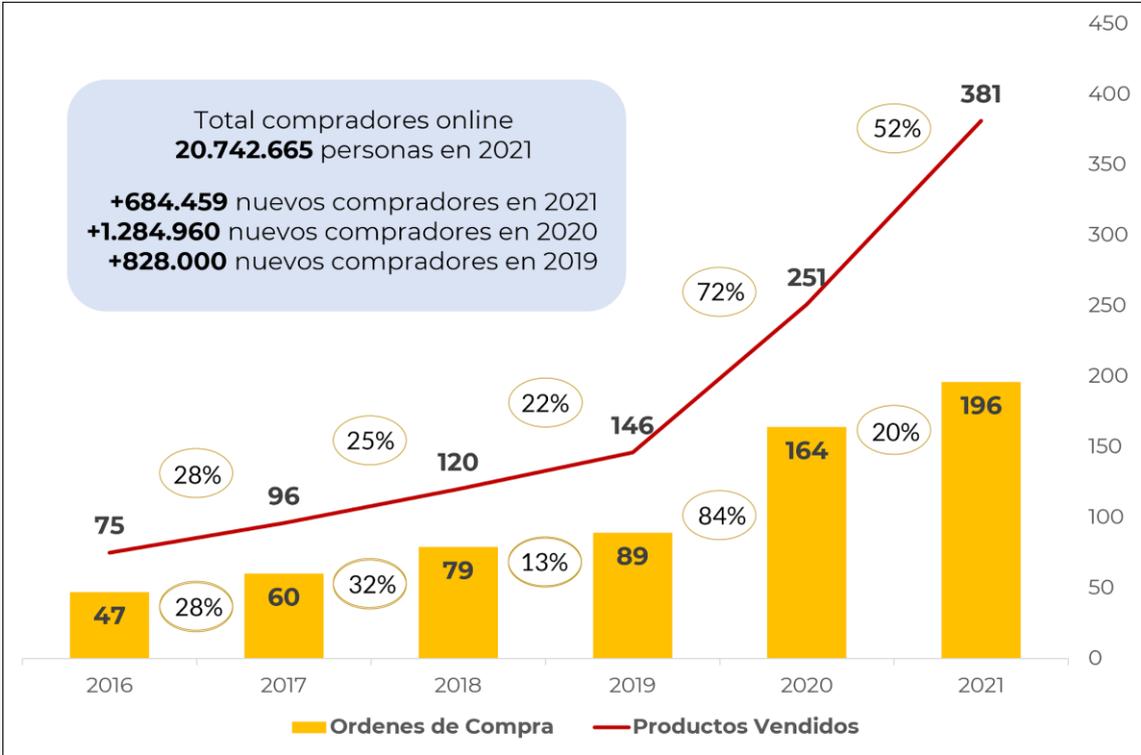
El *marketing* digital por su parte es el desarrollo de estrategias de comercialización en medios digitales para llegar al mercado objetivo. Estos medios digitales pueden ser entre otros la página web, las redes sociales, la publicidad digital, los blogs, el *e-Mail marketing*.

Según la *American Marketing Association*, el *marketing* digital es el uso de canales digitales o sociales para promover una marca o llegar a los clientes. Este tipo de *marketing* puede realizarse en internet, redes sociales, motores de búsqueda, dispositivos móviles y otros canales. Requiere desarrollar nuevas formas de *marketing* orientado a los consumidores y comprender el impacto de su comportamiento.

Cabe aclarar además que el *marketing* digital no es solo operativo, sino que abarca las dos dimensiones del *marketing*, la estratégica y la operativa. En el primer caso con un

entendimiento más profundo de los clientes actuales y potenciales, lo que permite llegar con productos más acordes a la demanda, y en el nivel operativo por las distintas herramientas que puede desarrollar una empresa para mejorar los procesos y programas de *marketing* (Nuñez Cudriz y Miranda Corrales, 2020).

Evolución del comercio electrónico en Argentina



Datos en millones.

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico, [CACE], 2022. Elaboración propia

En el cuadro podemos apreciar como el comercio electrónico es un sector con un crecimiento constante, tomando las variables de órdenes de compra y de productos vendidos, cada año supera al anterior. En el caso del año 2020 vemos el salto que se produjo por efectos de la Pandemia y el impacto que tuvo en el comercio.

En el año 2021 sin embargo y a pesar de la vuelta a cierta normalidad el comercio electrónico no disminuyó, sino que continuó creciendo en ambas variables. Por otra parte, la cantidad de nuevos compradores que se suman cada año es significativa, con un número bastante elevado en el año 2020, que llegó a casi un millón trescientos mil nuevos compradores.

Que canales puede desarrollar una empresa para vender por internet

Las empresas pueden optar por distintas alternativas para vender *online*, las más comunes son las siguientes:

Tienda propia: desarrollar la página web con carrito de compras. Esta opción es la más adecuada ya que permite tener el control total sobre la tienda. Los elementos clave para la venta son tener el catálogo de productos o servicios bien exhibidos, contar con métodos de pago y con métodos de envío. De esta forma se logra automatizar el funcionamiento de la página y no es necesaria la interacción con el cliente en el proceso de compras.

Por este motivo, la venta es ciento por ciento *online*, ya que el cliente elige el o los productos, elige como pagarlos y la forma de entrega, sin necesidad de interactuar con algún vendedor.

Marketplace: esta opción es vender en plataformas de ventas que actúan como un mercado donde confluyen la oferta y la demanda. En estas plataformas las empresas pueden publicar sus productos y llegar a más clientes potenciales. Existen *marketplaces* horizontales, que ofrecen distintas y variadas categorías de productos y *marketplaces* verticales que están enfocados en un sector económico específico (ejemplos *thefoodmarket.com.ar*, *distritomoda.com.ar*).

Las plataformas más conocidas y que operan en múltiples mercados son *Amazon*, *Mercado Libre*, *AliExpress*, por mencionar solo algunas. La forma de monetización es por el cobro de una comisión por venta a los vendedores. Para las empresas que venden en estas plataformas hay ventajas y desventajas, entre las primeras es que no necesitan armar una tienda, tienen integrado el método de pago y el método de envío, aprovechan el posicionamiento y la publicidad que hace la plataforma, pueden analizar fácilmente a la competencia, entre otras. Las desventajas por otro lado son los valores de comisión que pueden ser altos según el rubro y el tipo de publicación, la pérdida de imagen de marca, la mayor competencia y la poca diferenciación, no hay margen para la creatividad en las publicaciones.

Redes Sociales: estas plataformas están enfocándose cada vez más en el comercio electrónico y el *social selling*. Hoy existen redes sociales que permiten armar una tienda online o que facilitan la integración con nuestra tienda de *e-Commerce*, el caso de *Facebook Shop* e *Instagram Shop*, por ejemplo. Sin embargo, no tienen aún la integración con medios de pago y medios de envío, con lo cual el cliente una vez elegido el producto es derivado a la tienda *online* de la marca o a alguna forma de contacto como *Messenger* o *WhatsApp* para terminar la compra.

WhatsApp Business: esta opción creció mucho durante la pandemia y es un formato que muchas empresas ya adoptaron en forma definitiva. Aquí la aplicación permite que una empresa suba su catálogo de productos, por el momento sólo hasta 500 y enviarlo a su lista de contactos. El cliente que quiera comprar elige los productos y luego recibe un enlace de pago para concretar la compra, coordina la forma de envío o retiro y se cierra el proceso de venta.

También en algunos casos existen modelos híbridos, como tener una página *web* con el catálogo de productos, pero sin carrito de compras y que luego de elegir los productos el cliente debe contactarse vía mail, teléfono o mensaje para continuar con la compra.

Como abrir una tienda online, una “sucursal virtual”

Existen básicamente tres opciones en cuanto a tecnología para abrir una tienda online, la de inicio o más sencilla son las tiendas en la nube o *SAAS (software as a service)*, este tipo de alternativa son tiendas que se pueden armar en plataformas que cuentan con plantillas prearmadas, con integraciones a medios de pago y medios de envío y que no requieren conocimientos de programación, la tienda en este caso esta armada en los servidores de la empresa que ofrece el servicio, se paga un monto fijo mensual, especie de suscripción y en algunas plataformas además se paga una comisión por venta.

Otra opción es utilizar alguna solución de código abierto, que pueden partir de plantillas pre armadas o desde cero y que requieren conocimientos técnicos de programación para poder hacer cambios y adaptar la tienda a los requerimientos del negocio. Estas tiendas tienen más flexibilidad en la configuración que en el caso anterior, pero se requieren conocimientos específicos para desarrollarlas, además de que lleva más tiempo su implementación para que quede operativa.

Por ultimo las soluciones a medida permiten desarrollar una tienda desde cero, aquí también se requieren conocimientos en programación o contar con un equipo externo o interno que desarrolle la página *web* con todos los requerimientos y necesidades del negocio, esta solución es necesaria cuando la empresa necesita que la tienda *online* esté integrada con los sistemas que ya se utilizan en la organización, facturación, gestión de clientes, gestión de stock y otros.

Cambios en el comportamiento de los consumidores

El comportamiento de los consumidores cambió y se adaptó al uso de internet como forma de relacionarse con las empresas y las marcas. El uso intensivo del móvil también ayudo en ese sentido, un consumidor más atento, con una relación más directa con las empresas, más exigente y con habilidades desarrolladas para interactuar más eficientemente.

El comercio electrónico es un medio ya establecido de compras. Los consumidores tienden a compra *online* porque les resulta más práctico, pueden comprar en cualquier momento, no necesitan trasladarse ni salir de sus hogares cuando quieren comprar *online*, pueden comparar precios más fácilmente, encuentran descuentos y beneficios exclusivos que no hay en los locales físicos, y pueden recibir sus compras cómodamente en sus hogares.

El marketing digital además les permitió a los consumidores encontrar y obtener información de los productos rápidamente, con solo navegar por *internet*. El consumidor ahora es más independiente en sus decisiones de compra basado en la información que puede buscar en cualquier momento y en cualquier lugar. No depende de la información que le pueda brindar la marca o el vendedor, sino que puede encontrar comentarios y opiniones de otros usuarios que compraron anteriormente. Esto fue un cambio importante para las marcas, el mensaje que baja desde las empresas hacia el consumidor tiene menos credibilidad que el que emiten otros pares, personas que ni siquiera conocemos pero que confiamos en sus opiniones que dejan en sitios *web*, en redes sociales, en aplicaciones.

La Pandemia de COVID-19 además impacto en el comportamiento de los consumidores en todo el mundo. En los momentos de mayores restricciones las personas tenían en muchos casos como única opción comprar *online*. Luego cuando se fueron liberando ciertas restricciones muchas personas por seguridad prefirieron seguir comprando de esta forma. Y lo que en algún momento fue algo impuesto por las circunstancias como única opción, luego de la vuelta a la normalidad paso a ser una opción elegida voluntariamente. Personas que compraron por primera vez por ejemplo alimentos en un supermercado en forma online durante la pandemia, hoy continúan comprando de esta forma porque valoran la facilidad y comodidad en utilizar este medio.

Herramientas para potenciar las ventas por *internet*

Uso de Herramientas de marketing digital

Llamamos herramientas de *marketing* digital a los distintos medios o canales que puede utilizar una empresa en *internet* para su negocio. Estas herramientas o canales pueden ser el sitio *web*, el *e-mail marketing*, las redes sociales, el posicionamiento en motores de búsqueda, lo que se conoce como SEO (*Search Engine Optimization*), la publicidad de búsqueda o SEM (*Search Engine Marketing*) y la publicidad en redes sociales.

Página Web

Para una empresa tener un sitio *web* es tener una poderosa herramienta para darse a conocer, educar y construir confianza en clientes actuales y potenciales. Es el punto de partida para empezar a ser visible en *internet*. El lugar donde la gente puede conocer más sobre su organización y su negocio, donde pueden encontrarla navegando por internet.

La página web permite llegar a miles de personas con el mensaje que uno quiera comunicar de una manera rápida y fácil. Debería ser la base de la estrategia digital de cualquier empresa.

Algunas de las ventajas de contar con un sitio web propio son:

- ✓ Darse a conocer a nuevos clientes
- ✓ Mostrar los productos y servicios que uno vende y sus beneficios
- ✓ Construir una base de datos de clientes potenciales
- ✓ Tener un local siempre abierto

La página *web* es el lugar que permite construir, diseñar, administrar, organizar y fortalecer nuestra relación con los clientes y prospectos. Es una importante vía de comunicación.

Hay tres tipos de páginas *web* que puede desarrollar una empresa, la primera y más conocida es la página institucional, el sitio que cuenta la historia de la empresa, quienes son, mostrar los productos y servicios que ofrece, cual es la propuesta de valor y toda información adicional que pueda serle útil al cliente.

La segunda opción es contar con una *landing page*, esto es una única página con un diseño específico, donde se presenta una propuesta de valor y un formulario para captar datos a cambio de algo gratis, que luego de llenado el formulario el usuario se pueda bajar una guía, un *e-book* u otro material similar.

La tercera opción es tener una página *web* con carrito de compras, esto es una tienda de *e-commerce* o tienda *online*. Aquí lo importante es tener nuestro catálogo completo y que la página tenga integrados métodos de pago y métodos de envío.

Posicionamiento SEO

El posicionamiento orgánico o SEO (*search engine optimization*) son técnicas que se llevan a cabo en la página *web* para lograr que aparezca en los primeros lugares de los resultados de búsqueda. Se logra mediante distintas acciones, hay dos formas no excluyentes, el *SEO on page*, que se hace internamente en la página *web*, a través de la optimización de distintos factores como títulos, encabezados, textos, imágenes, enlaces internos, meta descripciones entre otros, y el *SEO off page*, que se hace mediante enlaces de otros sitios hacia la propia *web*, que dependiendo de la página que genere el vínculo le puede dar mayor jerarquía a nuestro sitio y generar un mejor posicionamiento.

Este trabajo de posicionamiento en buscadores sirve para mejorar la calidad de nuestra página y que el algoritmo de *Google*, *Bing* y otros buscadores pueda rastrear el sitio *web*, indexarlo y que este aparezca en los resultados de búsqueda, también conocido como SERP (*search engine result page*) en lugares prominentes.

¿Qué beneficios tiene una empresa si cuenta con una buena optimización en los buscadores?

- ✓ Aumentar la visibilidad del negocio en las redes
- ✓ Mejorar el tráfico a su sitio *web*

- ✓ Tener más alcance hacia su público objetivo
- ✓ Aumentar las chances de ventas
- ✓ Que los clientes potenciales nos encuentren más fácilmente.

Redes Sociales

Otras herramientas de *marketing* digital que tienen las empresas para llegar a sus clientes potenciales son las Redes Sociales. Estas plataformas permiten que las organizaciones puedan desarrollar un perfil comercial, con información relevante para los clientes y potenciales clientes, por ejemplo, breve historia de la empresa, hitos a destacar, información comercial, horarios, ubicación, datos de contacto, catálogo de productos, servicios ofrecidos, etc.

Estas plataformas permiten un contacto directo con los clientes y usuarios, publicando contenido de valor que genere interacción, y teniendo como objetivo llevar tráfico hacia el sitio *web*.

En algunas de estas redes, incluso, se puede publicar el catálogo de productos como se mencionó anteriormente, y el consumidor puede encontrar los productos o servicios tal cual figuran en la tienda de *e-commerce*. Es el caso de *Facebook Shops* e *Instagram Shops*, y también en *LinkedIn* donde se puede armar la página de productos.

Como es un canal muy utilizado por los consumidores, estos, ante cualquier necesidad de contacto con las empresas lo utilizan como medio de comunicación, por ello en muchos casos las empresas deben desarrollar estrategias de atención comercial por esta vía.

Un factor clave es tener en cuenta cuales son las redes sociales más adecuadas para mi negocio, aquí lo que debemos saber es donde está mi público objetivo. En algunos casos funcionarán mejor algunas que otras, de acuerdo con los productos o servicios que se ofrecen y si se vende a clientes finales o a otras empresas.

Como la comunicación que se genera es directa y en tiempo real las empresas deben contar con personal idóneo, propio o tercerizado, que responda rápidamente a las consultas, reclamos o comentarios de los usuarios.

En algunos casos lo que se puede lograr incluso es generar una comunidad alrededor de la marca, lo que permite establecer un vínculo de fidelidad hacia la marca y que los consumidores actúen como embajadores de esta.

Beneficios para las empresas

Para las empresas la participación en las Redes Sociales debería partir de un análisis estratégico y evaluar en cuál de todas las redes existentes le conviene crear un perfil.

Vamos a repasar con mayor detalle los usos más importantes:

- ✓ Dar a conocer la marca

- ✓ Potenciar la imagen de la empresa
- ✓ Comunicación
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Monitorear a la competencia
- ✓ Gestionar la red de contactos de la empresa
- ✓ Búsquedas de personal vía las redes sociales
- ✓ Comunicación cliente-empresa

Email Marketing

El *e-mail marketing* es una forma efectiva de hacer *marketing* directo en *internet*, y si está bien desarrollado su efectividad llega a ser más alta que la de otros canales. Básicamente consiste en diseñar y enviar campañas de *e-mailing* a nuestra base de contactos.

En primer lugar, la empresa debe generar sus propias bases de clientes o prospectos a los que contactar, a posteriori incluso poder segmentar dichas bases en función del mensaje que queremos hacer llegar, en segundo lugar, elegir la plataforma con la cual trabajaremos. Hoy existen numerosas opciones en el mercado que tienen prestaciones similares, algunas cobran el servicio por cantidad de suscriptores que se tengan en la base y otras por cantidad de envíos que a utilizar.

En cuanto a la parte de armado de la pieza de *e-mail* en todos los casos tenemos plantillas pre-armadas que podemos utilizar o diseñarlo desde cero. Una vez diseñado se envía a las bases seleccionadas y a partir de ese momento ya podemos medir la efectividad de la campaña. Todas las plataformas cuentan con un apartado de estadísticas que nos permite medir cantidad de aperturas, cantidad de rebotes, cantidad de clics, donde fueron hechos los clics, entre otros indicadores.

Una vez enviada la campaña y en función de los resultados podemos refinar las bases depurando los suscriptores que pidieron darse de baja o que rebotaron los correos y no se pueden recuperar.

Entre los formatos de *e-mail* más utilizados podemos mencionar los mails comerciales, donde hay una propuesta clara sobre un producto o varios, lo mismo es válido para servicios. Los *newsletters* que son un formato similar a un boletín de noticias, donde se diseñan distintos artículos que no son expresamente comerciales pero que tienen una relación directa con nuestros productos o servicios. Por último, podemos optar por los *flyers*, esto es un mail donde prevalece la imagen por sobre el texto, y se compone de una sola pieza grafica.

Esta herramienta de *marketing* digital es muy utilizada para cuando ya nos compraron y queremos mantener un vínculo con nuestros clientes, informándolo de novedades, lanzamientos de productos, descuentos, acciones comerciales, y toda comunicación personalizada que queramos mantener para seguir presentes en la mente de los consumidores.

Que asegura el éxito de esta herramienta:

- ✓ Las bases de datos deben ser de personas que hayan dado voluntariamente su mail, su permiso para ser contactada. No sirve hacer campañas a bases compradas donde se desconoce la calidad de estas.
- ✓ Utilizar técnicas de *copywriting* (redacción, palabras claves, llamados a la acción, etc.)
- ✓ Efectuar pruebas A/B para optimizar la campaña. Esto es seleccionar dos pequeñas muestras de la base y enviar a cada muestra una propuesta de *e-mail* distinta, en función del resultado, enviar al resto de la base la que tuvo mejores resultados.
- ✓ Monitorear los envíos, efectuar el seguimiento y análisis de los resultados.

Publicidad Digital

Las empresas comenzaron a utilizar a la publicidad digital como un medio adicional en sus planes de comunicación. Por sus bajos niveles de gasto inicial y su facilidad de acceso, empresas de todo tamaño están presentes y hacen promoción de sus productos y servicios de esta forma.

La publicidad digital también alcanzó a la publicidad tradicional en volumen y las empresas destinan cada vez más presupuesto a este tipo de publicidad. Según datos de la Cámara Argentina de Agencias de Medios a junio de 2022, el primer lugar en el sistema de medios, en cuanto a la inversión publicitaria es para la Televisión con un 41,4% de la participación, en segundo lugar, se encuentra la publicidad digital con el 41,1%, mucho más atrás siguen la publicidad en Vía Pública 9,5%, la radio 6,4%, la gráfica con el 1,4% y en último lugar el cine con el 0,2%.

Las empresas que dominan el negocio de la publicidad *online* son *Google* y *Meta*, con más del 60% de participación. La primera ofrece en su plataforma publicitaria llamada *Google Ads*, la posibilidad de hacer distintos tipos de campañas, anuncios de texto en su buscador, campañas *display* (gráficas), videos en *YouTube*, y en el ecosistema de *Meta*, la posibilidad de hacer publicidad en *Facebook*, *Instagram* y *Messenger*.

Conclusiones

Las herramientas de *marketing* digital son cada vez más utilizadas por las empresas que las incorporan a sus negocios como medios para llegar a más clientes. La adopción de

estas herramientas, fenómeno que venía con un crecimiento sostenido desde hacía algunos años, tuvo en la Pandemia de COVID-19 un fuerte acelerador. Muchas empresas sobre todo las micro, pequeñas y medianas redescubrieron las redes sociales para el uso en sus negocios, abrieron sus páginas web, sus tiendas *online* y desarrollaron más canales digitales.

En lo que respecta al comercio electrónico, también podemos señalar que la evolución venía siendo constante durante los últimos años, con cada vez más empresas vendiendo *online* y más consumidores comprando por este medio, otra vez la Pandemia actuó como un acelerador, en algunos casos con mejoras en las tiendas ya existentes en otros con la apertura de su tienda *online*, o también con la venta vía *Marketplace*. Durante la Pandemia de COVID-19 para muchas organizaciones contar con estos medios significó poder subsistir, seguir “abiertos” en los peores momentos.

El *marketing* digital se transformó en un componente vital para las empresas de cualquier parte del mundo, y entendiendo a este como elemento de apoyo estratégico al *marketing* tradicional. Gracias a la *web* con su característica de bidireccionalidad la comunicación empresa-cliente es más dinámica y permite tomar decisiones más rápidamente. La forma de comprar *online* está ampliamente aceptada por los consumidores.

No sabemos si puede llegar a ocurrir otro evento como fue la Pandemia de COVID-19 o si puede aparecer otra variante o un nuevo virus que produzca un escenario similar, pero si podemos decir que las empresas están mejor preparadas para el caso que se produzca en cuanto a mantener sus “puertas abiertas” en forma *online*.

Bibliografía

- American Marketing Association. (s.f.). Digital Marketing. <https://www.ama.org/topics/digital-marketing/>
- Brujó, G. [et al], (2021). La vida digital de los medios y la comunicación 2. Ediciones Granica S.A.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE. (2022). Estudio Anual de Comercio Electrónico 2021. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Di Pace, D., (2022). El futuro del comercio que se viene. Empresa Activa.
- Gómez, D., (2014). El día que David venció a Goliat. Ediciones B.
- Kotler, P., Armstrong, G., (2012), Marketing. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2021). Marketing 4.0. LID Editorial Empresarial.
- Kishan, S. & Bang, P. (2021). Comparative Study of Traditional Business and E Commerce. JETIR July 2021, Volume 8, Issue 7. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3882828>
- Lewis, D., (2015). El cerebro vendedor. Cuando la ciencia es amiga del shopping. Paidós.
- Núñez Cudriz, E.C., Miranda Corrales, J.D., (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. 16, núm. 30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409663283006>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (April 2000). The OECD Definitions of Internet and E-Commerce Transactions. <https://www.oecd.org/digital/ieconomy/2771174.pdf>
- Van Dijck, J., (2016). La cultura de la conectividad. Siglo Veintiuno Editores.
- Van Peborgh, E., (2010). Odisea 2.0. Las marcas en los medios sociales. La Crujía.

Capítulo 10

Logística el desafío de los próximos años en Argentina

Ignacio Rey Iraola

Introducción

La logística cobra vital importancia en el desarrollo de procesos que permiten abastecer a un pueblo, a una ciudad, a un país, con los elementos esenciales para sobrevivir como los alimentos, los elementos de sanidad e higiene y los medicamentos. Siendo el reparto domiciliario, también llamado “la última milla” y el e-commerce los fuertes emergentes de esta nueva realidad potenciados por las nuevas tecnologías.

En un mercado competitivo, donde la logística es una herramienta para generar valor agregado y servicio al cliente; el elemento clave para lograr el éxito en entornos cambiantes son los recursos humanos. En lo que todos los analistas del mercado de trabajo coinciden, es que la transformación que está viviendo el mundo, con la incorporación de nuevas tecnologías, se hará cada vez en forma más rápida, fruto del proceso vertiginoso que estamos viviendo y que abarcará en mayor o menor medida a todos los puestos de trabajo.

Proyectar cómo será el mercado logístico en los próximos cinco o diez años es un desafío necesario e imprescindible para la toma de decisiones que las empresas enfrentan en el corto y mediano plazo, si es que se proponen brindar más y mejores servicios a sus clientes.

La aparición del COVID-19 ha hecho sentir sus efectos en el comportamiento de la economía y las relaciones laborales de todos los países. Las actividades de logística fueron catalogadas en todo el mundo como ACTIVIDADES ESCENCIALES y para garantizar el abastecimiento, se tuvieron que adaptar a una nueva forma de racionalizar sus recursos y costos.

El Covid-19 y las normativas de ASPO (Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio) modificaron las modalidades de trabajo empujando aceleradamente hacia la adopción del Teletrabajo o trabajo remoto. Muchas empresas están contemplando distintos escenarios laborales en los cuales no sea imprescindible la presencialidad en lugares físicos de trabajo, generando nuevas formas de relación laboral.

Nuevos desafíos logísticos en un mundo post pandemia

Los nuevos canales de distribución y el desarrollo de algunos ya existentes, como el e-commerce, impulsados por la pandemia, generan la necesidad de actualización de los procesos logísticos de las empresas y también los individuos en su puesto de trabajo ya que se están rediseñando los mismos.

Las operaciones logísticas se diseñan en función de estructuras de costos que brindan niveles de servicio adecuados a las operaciones. Ya sea que la estructura de Costos logísticos utilizada sea propia o de terceros, debe permitir brindar servicios a través de una operación de alta productividad, con fuerte coordinación y sincronización y además que la evolución de los mismos sea la apropiada para el nivel de servicios establecidos.

Es así que los escenarios de crecimiento o decrecimiento de la economía impactan directamente sobre las operaciones logísticas, teniendo que innovar en el diseño de los procesos para mejorar la performance.

Si se proyecta el desarrollo del mercado para los próximos años, considerando los nuevos canales de distribución -incluido el comercio electrónico- donde la tendencia es incrementar la cantidad de entregas y se reducir los stock; las funciones de los trabajadores de la logística van evolucionando, de forma que las actividades simples y repetitivas se reemplazan por robots y aumentan las tareas multifuncionales, flexibles y de valor agregado asignadas a los trabajadores, entonces una consecuencia de esta modificación es la necesaria proyección de las normativas laborales que se ajusten a este nuevo escenario.

Hasta hace algunos años se pensaba que algunas actividades no eran delegables y que siempre deberían ser prestadas por seres humanos. Actualmente nadie duda que todo tipo de trabajador ya sea manual, calificado o no, trabajadores del conocimiento, deberán adaptarse rápidamente a estos cambios.

Como consecuencia de esta nueva realidad, que ha sido llamada la cuarta revolución industrial, se estima que la automatización de procesos y la aplicación de inteligencia artificial provocara la sustitución del empleo humano ya sea en tareas manuales o cognitivas, sean rutinarias o esporádicas

Los empleos que necesiten habilidades de comprensión emocional, creatividad, relaciones interpersonales y artísticas serán menos susceptibles de ser automatizados. Este tipo de empleos, exigen de elevados niveles de calificación y de estudios profesionales.

Es clave que en un mercado que continuamente se está adaptando, las empresas puedan adecuarse a esos cambios. En este escenario hay que ser proactivo y adaptar los esquemas normativos actuales a las nuevas realidades, ya que reaccionar de forma tardía, provoca la pérdida de competitividad.

El psiquiatra Víctor Frankl explica la reacción proactiva como la actitud de una persona o grupo de tomar control de su conducta de forma creativa, positiva y, sobre todo activa; ponderando la libertad de elección por sobre las circunstancias del contexto. Cuando no se es

proactivo, se pierde la libertad de elección, ya que, al no adelantarse a las circunstancias, se tiene que actuar sobre los hechos consumados.

En los últimos meses lo que se destaca es la flexibilidad que tuvo la red logística, tanto de comercio exterior como de logística nacional, para seguir operando ininterrumpidamente.

La logística y en especial la logística multimodal de comercio exterior, se basa en coordinar operaciones en diferentes eslabones de una cadena, se deben atravesar diferentes provincias, puertos y aduana. El manejo de información y coordinación operativa entre los eslabones es clave.

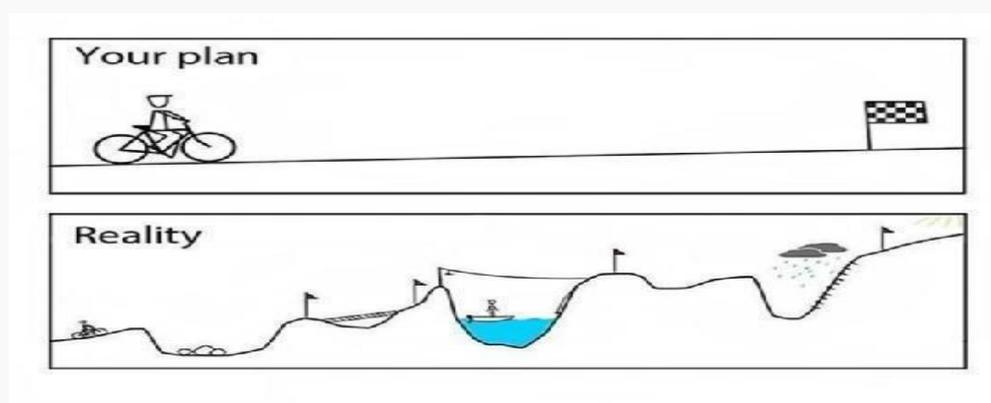
El escenario local incluyó algunas nuevas restricciones o normativas que se generaron para el transporte de cargas, tanto para ingresar a ciertas provincias como los protocolos y controles en puertos y aduanas. En algunos casos, empresas se vieron obligadas a pensar en opciones ferroviarias que antes no tenían en cuenta, pero esto no fue basado en mejorar el servicio o la ecuación económica, sino por las nuevas limitaciones en el transporte por carretera.

En este momento, el desafío es que estos nuevos circuitos se sigan desplegando, pero enfocados en la eficiencia.

La postpandemia llamará a generar confianza y previsibilidad, por parte de empresas y productos, surgidas del desarrollo de circuitos de transporte confiables, lo que ahora deben tener como virtud los exportadores es la adaptabilidad.

El impacto del rediseño de la supply chain en las redes logística nacionales e internacionales

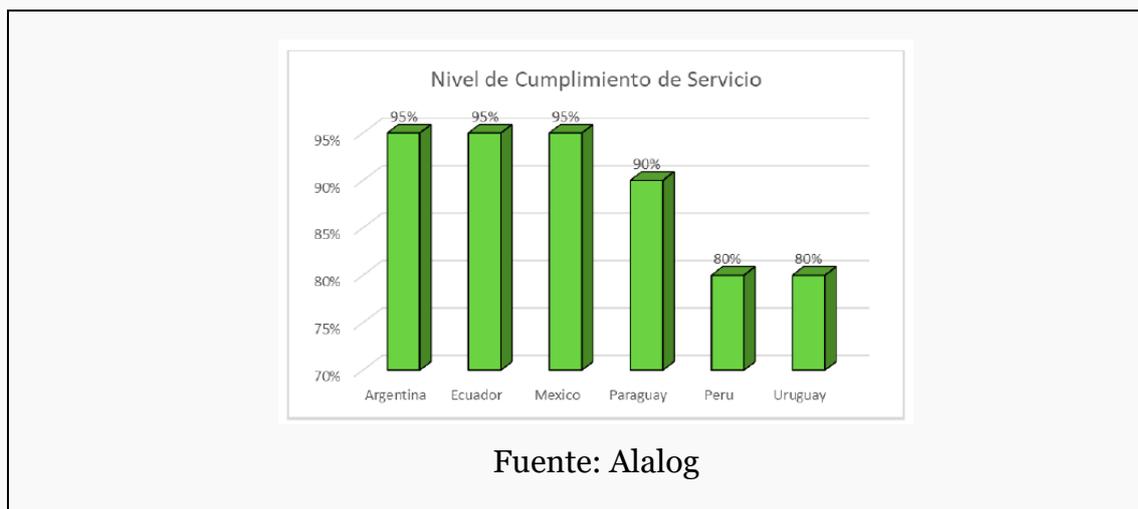
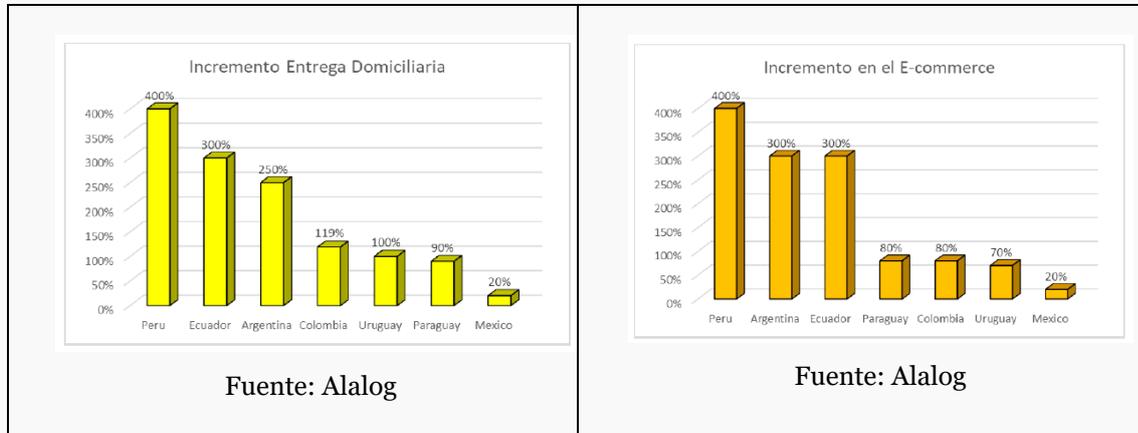
Los contextos comerciales ya no son estáticos, los puestos de trabajo se modifican con el avance tecnológico y países como el nuestro con una economía inconsistente nos imponen la flexibilidad como camino para adaptarse y anticiparse. Quien no logra seguirles el ritmo a los cambios, inevitablemente estanca su competitividad frente a otros actores de reacción más rápida y pierde oportunidades.



Es importante saber planificar, pero de nada aprovecha si no se está lo suficientemente capacitado para resolver imponderables.

Durante la pandemia, el aislamiento y las restricciones le dieron impulso al reparto a domicilio de los bienes de consumo y los operadores logísticos en Latinoamérica y en especial en Argentina han sabido adaptarse a los nuevos requisitos del proceso. Según un estudio realizado por la

Asociación de Logística Latinoamericana en el 2020 en Argentina, se aumentó un 250% la entrega domiciliaria, un 300% se incrementó la venta por e-commerce y todo esto con un 95% de cumplimiento en nivel de servicio, estando Argentina entre los primeros de la región.



Este cambio, ya impuesto por el contexto, ha puesto sobre la mesa que el e-commerce, y la entrega directa generan la necesidad de rediseñar los procesos logísticos y los puestos de trabajo en la supply chain.

La evolución de los trabajos exige nuevas habilidades. El aprendizaje se está convirtiendo en una actividad permanente integrada con el trabajo. Las empresas requieren una cultura que incentive el aprendizaje continuo y un enfoque en ayudar a las personas a identificar y desarrollar nuevas habilidades.

Esto exigirá una profunda transformación y será la del sistema educativo, hacia alternativas con mayor flexibilidad y dinamismo. Será necesario que las políticas públicas prioricen estas modificaciones ante el cambio apresurado que imponen las nuevas tecnologías. El sistema educativo universitario, por créditos, es una de las opciones cuya aceptación es bastante generalizada en cada vez más universidades del mundo. Es necesario que los trabajadores se adapten a esta nueva realidad dando lo mejor de sí y siendo flexibles a los cambios que imponen

las nuevas tecnologías evitando viejos modelos, estructurados y rígidos, que les harían perder la posibilidad de progresar en un escenario distinto de aquel en el que se encuentran trabajando hoy.

Si bien el empresario debe adaptarse tan rápido como pueda a esta revolución tecnológica, que ya se está produciendo y cada vez más rápidamente, son necesarios cambios importantes o profundos que involucran no solo al empresario sino también a todos los actores que intervienen en la economía.

En época de crisis queda en evidencia que la realidad marcha más rápido que las normas. Con el Coronavirus, se multiplicaron los empleos temporales que surgieron por necesidad de la propia pandemia y que le dan un respiro a quienes pierden sus trabajos.

Las empresas que contrataron pertenecen principalmente al sector retail, consumo masivo, comercio electrónico y logística asociada al comercio electrónico. Estamos viendo surgir nuevos empleos en la venta minorista de bienes de consumo, logística de última milla y atención médica, a medida que estas industrias evolucionan para satisfacer la demanda, también los trabajos tradicionales se tendrán que adaptar realizando parte mediante teletrabajo y las actividades presenciales rediseñarlas, armando células de trabajo independientes, manteniendo las distancias, la limpieza y la sanitización y creando protocolos específicos a cada tarea.

Se requiere así una modificación de normas laborales creadas para un sistema de trabajo pensado en la industria fordista, que entendía el trabajo como una línea de producción, donde el trabajador era un engranaje más y no podía aportar más que su fuerza laboral. Hoy, eso ha desaparecido y el trabajador de la línea de producción ha sido reemplazado por robots y debe capacitarse para adaptarse al cambio.

Las funciones logísticas deben estar enfocadas en diseñar, planificar, accionar y controlar, Para esto es preciso la medición de los resultados . generando una retroalimentación del proceso y ajustes para la mejora continua.

Medir para mejorar la satisfacción del cliente y los resultados de la empresa

La visión que tienen los consumidores de los productos de cualquier empresa está en función del precio, de la calidad y del servicio. Este servicio al cliente puede incluir muchos aspectos, desde la disponibilidad del producto hasta el mantenimiento posventa.

Por ejemplo cuando uno piensa en un auto generalmente se imagina algo como esto:



Un planificador logístico cuando piensa en un auto generalmente piensa en esto:



El cliente ve el producto final que es la suma del resultado de todo el proceso de la compañía, desde el abastecimiento, producción y despacho, cumpliendo con los requerimientos de los clientes.

Dado que la contribución que hace la logística a los beneficios de la compañía depende de cómo sea la respuesta de los clientes al servicio logístico que se les ofrece, el punto de partida más apropiado para la toma de decisiones en esta área será analizar cuál es la perspectiva de los mismos.

Para esto es importante generar indicadores que midan el desempeño para poder mediante su análisis tomar medidas para mejorar los procesos. Estos medidores claves en logística se denominan KPI, Key Performance Indicators.

Es importante que los indicadores cumplan con dos condiciones:

- Sirvan para detectar y medir oportunidades de mejora en los procesos
- No impliquen métodos burocráticos y trabajosos para llevarlos. Deberán salir de los sistemas normales de gestión que se utilizan en la operación.

Las empresas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena logística, y que perjudican ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: "lo que no se mide, no se puede administrar".

El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Los objetivos básicos de los indicadores Logísticos deben ser:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales

- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial (Benchmarking)

Los indicadores logísticos más utilizados son:

ABASTECIMIENTO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	Productos Generados sin Problemas x 100	Identifica los problemas inherentes a la generación errática de pedidos. Esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
		Total de pedidos generados	
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas. Este indicador se debe realizar por proveedor	Pedidos Rechazados x 100	Costos de recibir pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
		Total de Órdenes de Compra Recibidas	

INVENTARIOS			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital	Ventas Acumuladas x 100	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de

	invertido se recupera a través de las ventas.	Inventario Promedio	entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	Valor Diferencia (\$)	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas
		Valor Total de Inventarios	

ALMACENAMIENTO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	Costo de almacenamiento	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
		Número de unidades almacenadas	En esto es importante identificara costos directos e indirectos.
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	Número de despachos cumplidos x 100	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de quiebres de stock (productos agotados(que maneja el depósito.
		Número total de despachos requeridos	
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de		Sirve para costear el valor unitario de metro

	mantener un metro cuadrado del deposito	Costo Total Operativo del Deposito x 100	cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de depósitos similares.
		Área de almacenamiento	En esto es importante identificara costos directos e indirectos.

TRANSPORTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	Costo Transporte propio por unidad	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.
		Costo de contratar transporte por unidad	
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	Capacidad Real Utilizada	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado
		Capacidad Real Camión (kg, mt3)	

SERVICIO AL CLIENTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	Total de Pedidos no Entregados a Tiempo	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al

		Total de Pedidos Despachados	cliente y el mantenimiento de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	Facturas Emitidas con Errores	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
		Total de Facturas Emitidas	
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	Total Notas Crédito	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
		Total de Facturas Generadas	
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	Total Pedidos Pendientes por Facturar	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa
		Total Pedidos Facturados	

FINANCIEROS			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de	Costos Totales Logísticos	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.
	contribución en la rentabilidad de la misma.	Ventas Totales de la Compañía	

Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	Venta Real Producto	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.
		Costo Real Directo Producto	
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	Valor Pedidos no Entregados	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa
		Total Ventas Compañía	

Sólo se deben desarrollar indicadores para aquellas actividades o procesos relevantes al objetivo logístico de la empresa, para lo anterior, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar el proceso logístico a medir
- Conceptualizar cada paso del proceso
- Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir
- Recolectar información inherente al proceso
- Cuantificar y medir las variables
- Establecer el indicador a controlar
- Comparar con el indicador global y el de la competencia interna
- Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente
- Mejorar continuamente el indicador

Los indicadores sirven para generar información para la toma de decisiones, como decía Napoleón Bonaparte “Contar con la Información adecuada y oportuna, equivale a tener ganado el 90% de una batalla ...”

Ahora la información se convierte en un dato sin valor, si no hay una persona que en su rol en la organización, lo interprete, analice y genere cambios en el proceso para producir una mejora continua, un circuito virtuoso, por eso es tan importante el diseño de indicadores, como de los roles que los generen, analicen y acciones en consecuencia. Estos roles cada vez más integrales, se comienzan a llamar los Supertrabajadores.

El nacimiento de los "supertrabajos" logísticos

La mayoría de las estructuras tradicionales están organizadas con el fin de repartir la autoridad y la responsabilidad de acuerdo con la actividad funcional.

En esencia, la estructura y el presupuesto le siguen muy de cerca al trabajo que se va a realizar. Una práctica muy frecuente es agrupar a todas aquellas personas que llevan a cabo una tarea determinada en sectores funcionales específicos como de control de mercadería, las operaciones de depósito o de transporte. Cada uno de estos sectores se preocupan por lograr su propia excelencia funcional. Ya que el objetivo de la integración es la cooperación entre las áreas funcionales, la idea formal de no permitir el trabajo "por proceso" alguno, puede frustrar el éxito de la estructura de la organización. La opinión general afirmaba que las funciones ejecutadas con la mayor excelencia se combinarían para dar origen a un rendimiento superior. Sin embargo, la integración exitosa de un proceso como el logístico precisa que empresas, empleados y el estado a través de su marco regulatorio, vean más allá de la organización estructural y faciliten la coordinación "por proceso".

Las operaciones repetitivas y simples realizadas por el trabajador están migrando a operaciones completas e integrales. Es necesario tener una visión integral de las actividades, por ejemplo, en logística el camión no es solo una simple herramienta de transporte; el camión es un depósito con ruedas, donde se pueden realizar diferentes tareas como packing y optimizar las actividades mientras se está transportando la mercadería.

La tecnología ira absorbiendo aspectos del proceso y el operador deberá desplegar habilidades flexibles para sobrevivir. Los avances tecnológicos no representan un riesgo o amenaza sino una oportunidad para elevar el nivel de los trabajos de simples funciones a procesos más complejos, lo que da nacimiento a lo que se está comenzando a definir como "supertrabajos".

Hace pocos años nadie podía siquiera imaginar que pudieran existir camiones que no requirieran de un conductor. Hoy es una realidad. Las pruebas realizadas sobre prototipos de las firmas Daimler y Volvo, han dado un resultado altamente satisfactorio y para 2025 (es decir mañana) ya estarían comercializándose en la Unión Europea vehículos que se conducen solos, que además estarán conectados con otros elementos de la infraestructura, por ejemplo el centro de control de tráfico de carretera o con otros vehículos, con la casa central que podrá modificar remotamente el itinerario, podría ir dando avisos al cliente o destinatario indicando horario de arribo de la mercadería, etc. Todo ello sin necesidad de contar con una persona que lo conduzca.

El camionero deberá adaptarse a este cambio vertiginoso o cambiar su horizonte laboral. De hecho, las unidades que no necesitan conductor están diseñadas en principio para que el que hoy se desempeña como conductor sea un verdadero gestor del negocio de transporte, mientras la unidad se auto conduce. Esta transformación requiere además de cambios normativos un aspecto central en este proceso, sobre lo que volveremos luego.

Si analizamos la operación normal de un camionero en un proceso de distribución de aguas o gaseosas en una zona urbana, veremos cómo la tecnología sumada a polifuncionalidad puede aportar productividad y eficiencia en una operación logística. En efecto, el fabricante a través de su operador logístico llega a un potencial cliente con la mercadería en su unidad de transporte,

levanta el pedido a través de una tablet provisto con un sistema on line con el cliente y dueño de la mercadería. Efectúa la venta, baja la mercadería y la entrega, cobrando la mercadería de no tener cuenta abierta. En tal oportunidad aprovecha para informar promociones, nuevos productos, entregar productos que hacen al marketing diseñado por el fabricante. Antes de retirarse se lleva envases vacíos y puede levantar un nuevo pedido.

Así, este trabajador dotado con los elementos tecnológicos necesarios realiza las siguientes funciones:

- Transporta los productos desde el establecimiento de fabricación o centro de distribución hasta el punto de venta (actividad logística típica).
- Vende el producto.
- Entrega los productos.
- Realiza la cobranza
- Toma un pedido nuevo (actividad de venta o comercialización por cuenta del cliente), programando la próxima entrega.

Esta forma de trabajo en procesos en lugar de funciones presenta desafíos en mercados laborales con normativas diferentes para cada sector, ya que este trabajador puede estar realizando actividades que hoy se consideran cubiertos por convenios sindicales de diferentes sectores de la actividad.

Sumemos a este análisis el potencial desarrollo de la logística con la utilización de impresoras 3D. La impresión aditiva 3D bajo demanda permite personalización e inmediatez, características básicas de la nueva industria 4.0.

A medida que la tecnología de impresión 3D consigue reducir el costo unitario y aumentar la velocidad de impresión hace que más y más cosas se produzcan así, no sólo los prototipos. Este tipo de producción cambiará drásticamente las necesidades logísticas, hará que los operadores logísticos se conviertan también en industriales, produciendo productos en sus instalaciones cercanas a los consumidores. Este fenómeno reducirá la longitud de las cadenas logísticas, reduciendo también sus efectos contaminantes.

Si el ejemplo anterior de la entrega de gaseosas, lo queremos extrapolar por ejemplo a entregas de repuestos de la industria automotriz con la utilización de impresoras 3D podemos imaginar en un futuro camiones con impresoras 3D instaladas donde se "fabriquen" las piezas mientras se transportan, sumando entonces también la función de producción al proceso logístico de entregas.

Esto no se limita a los camiones, ya que existen desarrollos similares en muchas de las actividades logísticas, hay autoelevadores que buscan las posiciones sin contar con un operador, sistemas que realizan la preparación sin intervención de un preparador, son solo ejemplos palpables de que esta modernización ya ha llegado a la logística y que la empresa que no se adapte rápidamente a esta modernización, está destinada a desaparecer por no poder brindar un servicio eficiente.

La mayor productividad y el éxito en los negocios que trae aparejada estará dada en gran medida a las personas y las máquinas trabajando colaborativamente. Los avances tecnológicos tienen que servir para que las personas mejoren sus capacidades y, a su vez, utilizar las máquinas más eficientemente. Esto, a su vez, generará nuevas formas de crecimiento e innovación.

Las organizaciones deben rediseñar y crear roles que combinen características tradicionales con los nuevos procesos de negocios y, al mismo tiempo, aprovechen la productividad y eficiencia que brindan las innovaciones tecnológicas.

Se puede ver este rediseño de roles más claramente en casos de crisis como el que generó la pandemia de Covid 19, por ejemplo en Francia, la multinacional de artículos de lujo, LVMH, respondió al llamado del gobierno francés para ayudar a llenar los vacíos de suministros médicos, en 72 horas, la compañía pasó de producir perfume de lujo a crear desinfectante para manos y los cuatro equipos de Fórmula Uno, Mercedes, McLaren, Red Bull y Williams, movilizaron su gente para ayudar con la producción de 20.000 respiradores para las personas severamente afectadas por covid-19. Estos ejemplos se replican en Argentina donde 12 terminales automotrices argentinas agrupadas en Adefa se unieron para fabricar respiradores.

Hay una interacción entre las definiciones de las funciones de los puestos de trabajo, la tecnología y los procesos. Si cambiaron la tecnología, cambiaron los procesos y también tienen que adaptarse las formas de trabajo.

Las nuevas generaciones su posible impacto en la logística

La Logística en definitiva es un proceso, el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento de insumos productos terminados y productos en proceso desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

La meta de la Cadena de Suministro es convertir misma dentro de una compañía en un proceso eficiente de satisfacción para el cliente, en donde la efectividad de toda la Cadena de Suministro es más importante que la efectividad de cada departamento por separado.

El diseño logístico consiste en examinar las decisiones logísticas desde la perspectiva de su impacto en el sistema total, más que examinar cada componente individualmente.

Se enfatiza la excelencia de todo el proceso del negocio, en lugar de las funciones individuales. El objetivo es crear soluciones para obtener los materiales y bienes en el lugar correcto en el momento correcto y a un costo correcto, estas soluciones no son generalmente alcanzables con métodos tradicionales, aproximación del management funcional.

Para lograr esta visión integral es necesario crear nuevos roles, permitirles a las personas que trabajan que cumplan distintas actividades y desarrollen equipos de trabajo modernos y adaptados a las necesidades del cliente que es el beneficiario del servicio que prestan las empresas.

Las empresas deberán evaluar adecuadamente cual es el rol que cada colaborador puede cumplir y si no cuenta con ese recurso humano deberá buscarlo en el mercado de trabajo, toda vez que el servicio debe siempre ser prestado con eficiencia.

Es imposible que en la empresa moderna no exista la polivalencia funcional, para que un trabajador preste su fuerza de trabajo en la actividad que la empresa o el negocio lo requiera y en el momento en que lo necesite. El trabajador debe estar preparado para esta polivalencia funcional, adquiriendo los conocimientos y prácticas que pueden serle requeridas y las normas legales o convencionales no pueden ser una traba.

Ejemplos en el mundo logístico existen y debe contar la empresa logística moderna con la posibilidad de hacerlo sin incurrir en incumplimientos normativos o generarse contingencias.

Como analizamos en el camión de gaseosas o entrega de repuestos de la industria automotriz, las rigideces de otros tiempos dificultarían o imposibilitarían una actividad tan sencilla como la descrita, por lo que todos los actores sociales involucrados deben actuar para permitir dotar a esta actividad de la mayor flexibilidad que permita reducir costos y a la postre beneficiar a la economía en su conjunto.

En actividades que poseen ciclos dentro de un período corto debe existir la flexibilidad necesaria para que el trabajador preste servicios según las necesidades del cliente, siempre respetando los descansos establecidos en resguardo de la salud.

Para ello es necesario contar con un banco de horas que permita compensar otras para ganar en productividad y eficiencia, evitando sumar costos innecesarios por recargos horarios. A su vez, deben poder establecerse jornadas de trabajo que el dependiente elija según sus necesidades y proyectos en tanto y en cuanto no colisionen con la organización productiva de su empleador.

Esta modernización necesaria se ve potenciada claramente durante la pandemia donde han influido mucho en las experiencias, comportamientos y actitudes de los trabajadores y, por lo tanto, en sus futuras necesidades y deseos desde el punto de vista laboral. Para entender las expectativas de los trabajadores sobre cómo se configurará el mundo laboral postpandémico, es importante también analizar la relación de los empleados y sus empleadores y la propensión hacia el trabajo híbrido.

Hay que también considerar comparativamente los costos del marco regulatorio actual en comparación con otros países de Latinoamérica. La composición de costos logísticos en Argentina tiene un alto componente impositivo como la gráfica a continuación la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (Fadecac)



También hay insumos claves como combustible (gas Oil), neumáticos, etc. que son altamente afectados por las valuaciones del tipo de cambio o el valor internacional de ese insumo. Esto se ve potenciado por aspectos globales externos como puede ser la pandemia y conflictos internacionales que por ejemplo generan considerables incrementos en los costos de la energía.

La Universidad Tecnológica Nacional (UTN) a través de su Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (C3T), realiza un índice que refleja la evolución del Índice de Costos Logísticos Nacionales elaborado para la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL). La variación en mayo del 2022 ha sido globalmente, desde el inicio de las mediciones en enero 2019 en adelante, el mes donde todos los indicadores medidos dan el máximo alcanzado en un solo periodo de medición. Es decir, el más alto en algo más de 20 años, esto ha sido producto de varios drivers de costos subiendo al mismo tiempo.

La variación de mayo arrojó un alza del 13,2%, más del doble que la inflación, y los indicadores medidos alcanzaron su nivel máximo. En tanto, en los últimos meses el acumulado rondó el 62%, de acuerdo con los datos de la cámara del sector. “Esta abrupta suba del mes y del año se deben sobre todo a los incrementos de combustibles que, en lo que va del 2022, fueron del 45,36%, y de mano de obra, que creció 34,92%,”



Índice CEDOL variación acumulada Enero 2019 a Mayo 2022

Dentro de estos aspectos hay un elemento que es clave para las perspectivas de mejora de competitividad a largo plazo, esto es el valor agregado que generan recursos humanos capacitados y con funciones definidas dentro de las empresas acordes a las nuevas necesidades de los procesos logísticos exigidos por los clientes. Los recursos humanos capacitados y con funciones dentro de la organización definidas dentro de una concepción de organización por procesos, se deben considerar una inversión y no un gasto.

Hay nuevas formas de relación laboral generadas tanto por las necesidades de los consumidores como por el perfil de los jóvenes que ingresan al mercado laboral, los llamados millennials y generación z).

La ‘gig economy’ (economía concierto en la traducción española) nació en Estados Unidos hace algo más de una década. Este modelo laboral podría compararse con el trabajo de ‘freelance’ o autónomo, ya que consiste en aceptar encargos de una duración concreta y sin exclusividad con la empresa contratante.

Las empresas que basan su modelo en la ‘gig economy’ han aumentado de forma exponencial en los últimos años. McKinsey revela en un informe que entre el 20 y el 30% de la población activa en EE.UU. y Europa participa en la ‘gig economy’ en diferentes grados.

Este nuevo modelo laboral tiene muchas ventajas tanto para empleadores como para empleados, aunque estos podrían también verse en alguna situación de inestabilidad laboral al depender exclusivamente de proyectos puntuales que encajen con sus habilidades.

Esta forma de relación se utiliza muchas veces como un trabajo adicional (un segundo trabajo) en Estados Unidos, un informe de Deloitte encontró que el 62% de los trabajadores de la Generación Z (nacidos entre 1994 y 2002) dijeron que considerarían unirse a la “gig economy” para complementar el empleo a tiempo completo.

La prometedora fuerza laboral está más que dispuesta a expandir sus horizontes asumiendo un trabajo extra.

Los millennials (nacidos entre 1980 y 1995), para el 2023, tendrán entre 28 y 43 años. Son ahora la generación más grande en la fuerza laboral, con la Generación Z siguiendo de cerca. Es hora de que las empresas realmente aprovechen su poder.

No hay duda de que la nueva fuerza laboral de hoy anhela el aprendizaje y la diversidad de experiencias. Hay que ver cómo actualizar las normas laborales para acompañar estas nuevas formas de relación laboral.

Los trabajadores independientes estaban aumentando en el mundo antes de la pandemia, nadie sabe si la tendencia seguirá postpandemia, por lo cual es clave profundizar en las nuevas formas de trabajo, garantizando la seguridad de nuestros empleados y apostando por la innovación tecnológica.

Las nuevas generaciones están motivadas con la idea de trabajar para uno mismo, controlar su propio tiempo, controlar su propio trabajo, y eso es algo que perdimos en el siglo XX cuando cambiamos la autonomía por seguridad. En el siglo XXI, se busca la oportunidad de tener tanto autonomía como seguridad.

¿La gente realmente quiere trabajar a tiempo completo? ¿Quieren trabajo seguro? Y la respuesta es sí y no. A todos les gusta trabajar cuando quieren, al igual que todos los empleadores quieren trabajadores que comiencen y se detengan según sea necesario. ¿Cómo creamos un sistema en el que el trabajo puede ser flexible, pero podemos tener un nivel de seguridad para los empleados que permita tomar riesgos y ser emprendedores y explorar nuevas posibilidades?

Hoy, si queremos hacer que la economía digital funcione para todos, debemos descubrir cuál es ese equivalente del siglo XXI a las nuevas normativas de relación laboral.

Conclusiones

En los tiempos venideros las tecnologías digitales continuarán transformando a las empresas, agregando flexibilidad a la producción de bienes y multiplicando la prestación de servicios hasta hoy desconocidos a más bajo costo por unidad.

Los avances tecnológicos y los nuevos modelos de negocios están cambiando rápidamente las cadenas de valor y la forma en que se realiza el trabajo. Las funciones dentro de las empresas están evolucionando pasando de la clásica organización funcional o a la organización por procesos, pasando de tareas simples y repetitivas, a tareas multifuncionales y variadas. La normativa laboral tiene que acompañar esta evolución en las formas de trabajo y generar un espectro amplio que abarque todas las modalidades actuales y futuras de relaciones entre empresas y trabajadores

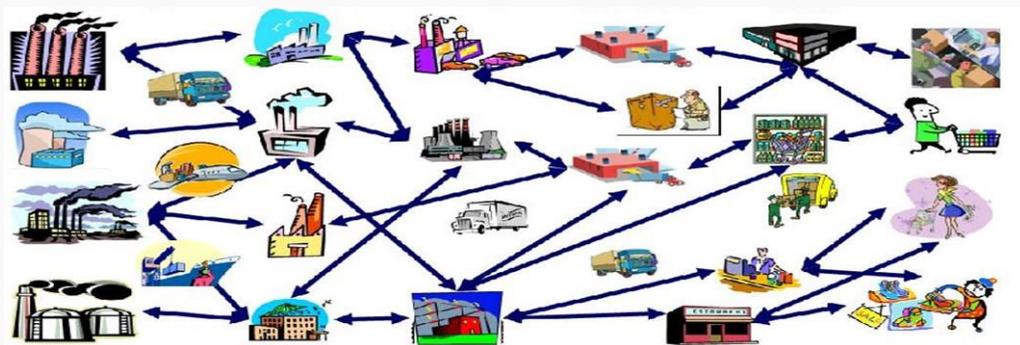
La economía en su conjunto ganará en productividad y las actividades y empresas que no se adapten a estas modificaciones difícilmente sobrevivan a los cambios que se avecinan.

Nuestro interés es, con este breve resumen, motivar el intercambio de ideas que sirva para modernizar la forma de trabajo y tirar todos del mismo carro siendo proactivos. El mercado nacional e internacional se compone de una compleja interacción de diferentes eslabones, donde el punto clave es la coordinación y flexibilidad para adaptarse a los cambios, si los intereses no se alinean claramente y se coordinan, se generan ineficiencias en la cadena total.

Esto es complejo cuando las organizaciones modernas para tener éxito deben pasar de trabajar en forma funcional a trabajar con diseño de procesos, donde la logística atraviesa la organización.

Cualquier actividad que recibe entradas (inputs) y las convierte en salidas (outputs) puede ser considerada como un proceso. Para que las organizaciones funcionen eficazmente, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. Frecuentemente la salida de un proceso formará directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación sistemática y la gestión de los diferentes procesos empleados dentro de una organización y las interacciones entre tales procesos pueden referirse como "orientación a procesos".

Cadena Logística desincronizada



El objetivo es adaptarse a estos cambios , que todos los intervinientes en la cadena trabajen en sincronía. La sincronización representa la puesta a disposición de los recursos en el justo tiempo en que son requerido, lo que logra aumentar la competitividad. Como menciona Miguel Vicente como definición de competitividad, “es la Capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

Llegar con el producto adecuado, en el momento justo y a un costo compatible, ha pasado a ser un requisito indispensable para competir.

Entender la logística como un proceso dentro de la organización y no como una simple función. Interpretar al mercado para poder lograr una eficiente satisfacción del cliente mediante una estrategia logística óptima. Comprender el flujo de bienes e información intervinientes y los aspectos claves como la definición de estrategias de distribución de un producto o servicio, es indispensable para el desarrollo profesional en las empresas.

Durante los años siguientes, nos dejaremos llevar por una corriente cada vez más rápida de cambio en la que nuestras propias capacidades tendrán que adaptarse a aprender y olvidar a una velocidad también cada vez mayor para navegar en un entorno que será cada vez más mutable y en constante cambio.

Bibliografía:

CEDOL. Índice Cedol, se puede consultar en este QR

- <https://www.cedol.org.ar/indices-logisticos.html>



-

ALALOG INFORME COVID19 MAY-JUN 2020

- <https://www.alalog.org/pdf/2020/INFORME-COVID-19-Bimestre-Mayo-Junio2020.pdf?id=2>



Capítulo 11

Consecuencias de la pandemia Covid-19 sobre los modelos de gestión judicial

Mario Daniel Corroccoli

Introducción

Este capítulo busca transmitir una experiencia que tuvo éxitos y sinsabores dada la gravedad de la contingencia que nos convoca a reflexionar y la suma de voluntades para superar dificultades en la medida que los tiempos de duración se extendieron.

La gestión de la cosa pública, en particular en el ámbito judicial, ha buscado y busca mejorar el desempeño adoptando y adaptando modelos, métodos y *“técnicas empresariales aplicadas al servicio de la justicia”*²³, de manera de contar con los pilares que garantizan el acceso a ella y su intervención en los conflictos de la sociedad.

*“Una oficina en el ámbito judicial no tiene por qué parecerse a una desacreditada oficina burocrática. La simplificación y sistematización de tareas, la optimización del aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, y la evaluación periódica de los resultados, pueden acercarnos al ritmo de una empresa de servicios”*²⁴. *“El Poder Judicial ha de ser concebido y organizado como una verdadera empresa de servicios, sometida a estrictas reglas de organización que aseguren su eficiencia y el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles”*²⁵.

*“Los líderes en estos organismos de gobierno operan con desventajas en gran medida desconocidas en el sector privado”*²⁶, por lo que se propone tener en cuenta *“principios que caracterizan esfuerzos exitosos de cambio en el sector público y que pueden alcanzar los resultados deseados”*²⁷, con el propósito de dar respuestas a si las prácticas de gestión han

²³ Labrada Pelayo, Ariel, ex Juez Civil y Comercial, profesor en cursos de posgrado "Especialización para la Magistratura", Noticias Jurídicas, noviembre de 2003.

²⁴ Ídem anterior.

²⁵ Berzonce, Roberto O, en el XVI Congreso Nacional de Derecho Procesal. UNL, Santa Fe, 2011.

²⁶ Frank Ostroff. Gestión del cambio en el sector público. Harvard Business Review. Vol 84, N° 5. Mayo 2006.

²⁷ Ídem anterior.

generado transformaciones y reacomodamientos durante y luego de la pandemia, como una oportunidad de cambio, o bien todo regresó a como era entonces.

El mundo se sorprendió con una contingencia de tal magnitud que no fue pensada y mucho menos esperada. La realidad que la vida se va y se fue para millones de personas humanas, y que en Argentina es una cifra que da escalofríos²⁸. Las autoridades de Argentina y la Provincia del Chubut decidieron una severa cuarentena, distanciamiento y restricciones que, en principio por 15 días, se extendió por dieciocho meses.

Las actividades cerraron abruptamente, el sector público sobremanera, con las excepciones del ámbito de la salud y la seguridad. El miedo ganó su lugar y el retraso en el plan de vacunación extendió los plazos.

Las consecuencias de la pandemia sobre los modelos de gestión.

Cuando se declara la pandemia con la noticia de unos pocos días de cuarentena, a partir del “caso cero” se dio una rápida expansión de la enfermedad, muertes, sobrevivientes y daños inmediatos a la economía por las estrictas restricciones. Son crueles recordatorios de la debilidad humana y los costos que se pagan. Resultó un síntoma de incapacidad (este artículo se refiere a la gestión de organismos públicos ajenos a la salud y la seguridad) para adaptar la forma de gestionar los problemas frente a ignorados desafíos, dejando el lugar a la prueba y error.

Ahora bien, para tranquilidad de cada uno, respetando los notables esfuerzos, audacias y entereza del personal de salud en todos sus roles, ha habido en organismos públicos, también, un abordaje de la contingencia que respondió al “¿qué hacemos?”, cuando pasado el primer mes de cuarentena severa, la realidad continuaba. Los eventos mostraron dramáticamente *“la necesidad de un alto desempeño en el sector público, tanto para lidiar con situaciones de vida o muerte como para evitar que las crisis lleguen a ese nivel”* (Frank Ostroff, 2006).

En la gestión judicial se extendió una licencia especial extraordinaria con la suspensión de plazos procesales que frenó las actividades, paralizándolas. Claro que, determinados fueros como el penal continuaban, las garantías constitucionales continuaban, el delito continuaba (disminuyó en un 20% en cantidades totales y de manera general) y así debía ocurrir con la acción penal resultante a cargo del Ministerio Público Fiscal en su rol en la investigación y acusador público en el sistema acusatorio puro, vigente en el Chubut.

Seguramente ayudó el sistema procesal, adversarial no escritural, cuyas decisiones en las diferentes etapas procesales penales están sostenidos en audiencias públicas, como base de las decisiones judiciales. En cuarentena, es un sistema que otorgó ventajas en la gestión, por cuanto la virtualidad ganó su lugar.

El Poder Judicial del Chubut tienen metas importantes, procesos racionales y bien diseñados, estricta rendición de cuentas, a partir de sus datos judiciales abiertos y muchos de sus líderes eficaces. No obstante lo cual, también prevalecen comportamientos que modelan la gestión

²⁸ Muertos en Argentina por Covid-19 al 8/10/22 son 129.937 personas. 9.711.355 personas confirmadas de coronavirus. Sobre un total de 45.808.747 habitantes. Datosmacro.com.

creando tensiones internas, entre la organización judicial instituida (su gobierno y lo instituido) y la organización judicial instituyente (la dinámica organizacional) y, también externas con su contexto social inestable (con sus aportes, demandas y contingencias)²⁹.

Semejante perturbación exógena no ha tenido mella en su identidad, lo que la distingue y trata de conservar a lo largo del tiempo, dado que ha podido procesarla manteniendo ciertas características invariantes. Conservó sus rasgos de singularidad y continuidad, no siendo afectada decisivamente. La identidad, materializada a través de su estructura en *“el aquí y ahora concreto”*, se define *“por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control”* (Etkin y Schvarstein, 1989).

Ahora bien, miradas diferentes en el dominio de las relaciones de las personas, de manera individual y en conjunto con otras, tensionaron sobremanera las soluciones que se pretendían para la demanda social en cuanto sus conflictos continuaban. Más adelante, mencionaremos el plan para abordar la contingencia, pero *“no me corresponde trabajar si hay una feria extraordinaria”*, *“en un feria especial se deben cubrir guardias”*, *“los conflictos sociales y conductas delictivas continúan”*, *“no tengo porqué disponer de mis bienes personales al servicio laboral”*, *“no cuento con elementos necesarios ni espacio en mi casa para hacer el trabajo”*, *“no se puede trabajar así”*, *“brindamos un servicio público y debemos estar a la altura de las circunstancias”*, *“los magistrados y funcionarios del poder judicial no pueden ni deben, tampoco queremos, abandonar nuestras responsabilidades”* entre otras razones escuchadas y relevadas.

Los elementos de la estructura, donde se materializa y complementan con la *Identidad* organizacional, se agrupan en tres dominios: el de las *Relaciones* entre las personas, el de los *Propósitos* de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente, y el de las *Capacidades* existentes, recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones³⁰. En el párrafo anterior, mencionábamos las tensiones en el dominio de las *Relaciones* que, como las relaciones de los dominios son de causalidad recíproca, afectaron procesos de gestión en no solo la *Adjudicación y Asunción de Roles* entre el dominio de los *Propósitos* y el de las *Relaciones*; la *Capacitación*, entre el dominio de las *Relaciones* y el de las *Capacidades* existentes y los procesos de *Productividad*, una mejor relación entre insumos y productos, entre el dominio de los *Propósitos* y el de las *Capacidades* existentes. El rol o roles aludidos hacen a un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos; los procesos de capacitación permiten y han permitido, adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios para utilizar capacidades existentes. Finalmente, la productividad entendida como el uso más eficiente de los recursos, no solo en términos de resultados obtenidos sino también como congruencia de propósitos y orientación de las personas hacia los mismos fines.

²⁹ Jorge Ricardo Etkin. Política, ideología y poder aplicados a organizaciones. Ensayos Granica. Buenos Aires, 2020.

³⁰ Diseño de organizaciones. Leonardo Schvarstein. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1998.

¿Mejóro el desempeño en relación con la misión del organismo?

Las organizaciones del sector público, a diferencia de las empresas que maximizan las ganancias de sus accionistas, se crean para promover un aspecto específico del bienestar de la población, otorgándoles un presupuesto público para su cometido. Los contribuyentes pagan por la ejecución eficiente y eficaz de su misión. Ello también es lo que motiva a los funcionarios y agentes de la institución. Cada mañana la mayoría de sus funcionarios y empleados se levanta para ir al trabajo a, desde donde hablamos de llevar adelante la acción penal pública, a ser el medio para alcanzar decisiones judiciales ajustado a las normativas penales y de convivencia ciudadanas. Pero la misión puede volverse imprecisa o diluirse al cambiar las prioridades y cambiar los líderes del organismo, incluso, la misión, estar sujeta a diversas interpretaciones en cuanto su alcance. Uno de los aspectos más importantes es no convertirse en rehén de indicadores cuyo objetivo se conviertan en un fin en sí mismos.

La contingencia Covid-19 puso a prueba cierto *statu quo*, en el marco de la tragedia social, el poder percatarse de que podrían existir mejores alternativas de gestión. Muchos funcionarios y empleados parecían sentirse al margen de la estrategia y misión de la institución. No veían cómo sus esfuerzos individuales afectaban el desempeño de la entidad y por tanto empezaban a concentrarse en generar “productos”, que son fáciles de cuantificar en vez de lograr resultados. Al perder de vista la misión global, los integrantes de la institución finalmente solo llegan a preocuparse por aquello que pueden controlar directamente, como proteger su territorio. ¿Contribuyó la contingencia a comprender la verdadera orientación de la entidad? Dada una misión en la Ley orgánica que regula el organismo, los líderes deben establecer un desempeño superior en relación con la misión como el objetivo fundamental del esfuerzo de transformación. Hacerlo implica escoger metas claras de mejora de desempeño y formular iniciativas específicas. Se expondrán así las brechas de desempeño y formular iniciativas específicas.

Mejorar el desempeño en relación con la misión, con un presupuesto de gastos asignado, es el marco de trabajo en el sector público.

Beneficios y perjuicios para las partes interesadas, externas e internas.

Una gran gama de interesados externos e internos hace que los jefes y líderes de organismos públicos deban cultivar relaciones y obligaciones para con ellos. Hacia el exterior, no solo con los otros poderes constitucionales sino a grupos de pertenencia sociales que demandan respuestas eficaces. El respeto debe primar a todos ellos, entender sus inquietudes y problemas y abordarlos antes de tiempo. Hacia el interior, los integrantes del organismo que permanecen en sus instituciones por largo tiempo. Generalmente, mucho más que sus líderes. Pero la antigüedad de los equipos puede ser útil para un líder que busca el cambio, ya que conocen y saben mucho de cómo funcionan y dónde fallan. Requerir activamente su conocimiento operacional, no solo establecen bases intelectuales para la iniciativa del cambio, sino que ganan también su apoyo, necesario para el éxito.

Estudios organizacionales para mejorar el desempeño con cambios, indican que una cuarta parte de colaboradores son inicialmente receptivos a una iniciativa de cambio, una cuarta parte se resiste y el resto permanece neutral. La continua receptividad de los que se suman a las iniciativas

de cambio se garantiza cuando son consistentes con sus valores y las razones que los atrajeron a la entidad. Es un tema de confianza. A medida que ganan confianza, se vuelven más abiertos a cambios en su trabajo y entorno laboral. Una compensación estructurada en rangos salariales que recompense la experticia, liderazgo, mayor responsabilidad y otros aportes al desempeño no monetarios coadyuban a la gestión de cambios.

Teletrabajo; la gestión por turnos, evitando colas de espera; inicio de trámites por vía virtual; entrevistas por medio de plataformas de video conferencias; plataformas de chats; Apps aplicativos en el celular, son ejemplos de relación con esos públicos internos y externos que modelaron la gestión y perduran.

La hoja de ruta durante la cuarentena y el distanciamiento social.

Uno de los aprendizajes que permitieron modelar la cultura en sus formas de hacer las cosas, fue prestar cuidadosa atención a los pasos necesarios para ir de “aquí” a “allá” en la mejora del desempeño en una contingencia extendida fue abrir la caja negra que transforma requerimientos sociales en soluciones. Identificar los objetivos de desempeño en el nuevo contexto contribuyeron a fijar prioridades. La presencialidad impedida en su máxima expresión hizo empezar a pensar dados recursos con capacidades afirmadas en que el camino era el teletrabajo. Decíamos que contribuyó en que hacía 15 años de un sistema procesal adversarial que colaboraba con el estilo virtual de los trámites, pero en las fiscalías, titulares de la acción pública, la actividad de asistencia a víctimas de delitos, la investigación en los lugares de hechos delictivos, contar con elementos de convicción probados resultaron un desafío de minimizar la cantidad de personas presenciales y utilizar recursos virtuales de interacción. Los mejores resultados se encontraron en aquellas oficinas donde el líder del organismo se sostuvo en hablar sobre lo que debía hacerse, discutirlo participativamente para que puedan dar sus diferentes miradas, sus perspectivas y hacer preguntas. Manejar las quejas informales permitiéndose conocerlas por todos, y responsables de facilitar la comprensión de necesarias buenas prácticas, para mejorar el desempeño en esas circunstancias. Surgían así propuestas, alternativas para cada paso del proceso de gestión.

A partir de esa práctica participativa, se fijaron prioridades en orden al valor que otorgaban quienes importan como ciudadanos que reciben soluciones y la ciudadanía en general. Hubo iniciativas que no resultaron como adecuadas respuestas a la problemática; otras si, de manera contundente.

La implementación de soluciones ayudó en cuanto grupos de integrantes en la geografía del Chubut que se transformaron no solo en receptivos de las propuestas sino en orientadores de otros más rezagados.

La necesidad de un enfoque integral

Para desempeñarse en un contexto contingente extremo se deben integrar y armonizar el liderazgo, la estructura organizacional, los procesos de gestión, la infraestructura (especialmente la tecnológica), personal y gestión del desempeño. No obstante lo cual, en la circunstancia sorpresiva se echó mano de cualquier elemento organizacional donde las personas que detentaban la responsabilidad de decidir conocían mejor, dejando de lado otros importantes.

El devenir de cada día y mes que se fue extendiendo, dependiendo del lugar y sus personas alcanzaron un enfoque holístico, en otros grupos y personas primó un reduccionismo paralizador.

Donde el virtuosismo ganó su espacio, la dinámica de un mejor desempeño para la continuidad de las actividades y sus responsabilidades encontró un aprendizaje que dejó un camino claro, para ese entonces y luego de la cuarentena y distanciamiento. De la mano de la tecnología y de las personas proactivas, los procesos de gestión fueron mucho más rápidos, flexibles y eficientes. Quebró lugares estancos, evitó burocratismos innecesarios, facilitó sin distinción de jerarquías el trabajo en equipo y responsabilidad compartida en relación con el resultado de la gestión.

Los líderes frente a los burócratas.

Abordar un programa adecuado significó claridad en la formulación de una visión, estar consciente de las realidades y desarrollar una base de apoyo con una ruta fijada claramente. Respetando la complejidad de la situación.

Dos caracteres típicos de los líderes del sector público dificultaron la tarea: uno de ellos, respetar los límites que la naturaleza burocrática de los procedimientos definidos en las normativas vigentes. No se derribaban sino se buscó el camino de justificar superarlos por la excepcionalidad: lo que se puede y no se puede hacer, lo que se ha hecho y lo que no; la excepcionalidad. Pasada la circunstancia contingente, las excepciones cayeron, arrastrando algunas buenas prácticas que debieron perdurar para tiempos normales.

El otro problema, fue si se puede cuestionar las obligaciones normativas en relación con la misión. ¿De qué manera convencer que las soluciones abordadas con creatividad y audacia pueden continuar? Si dieron muestra de una mejora del desempeño, sin duda de la mano de una épica superadora ¿por qué volver a la vieja normalidad? A ello nos referimos con sostener el título de este apartado, ser líderes, no burócratas. No se refiere, solamente, al liderazgo de quienes detentan el mayor nivel de decisión, sino que se incluye a aquellos que lideran grupos y equipos de trabajo.

Conclusiones

Los organismos públicos, el sector particular donde asiento la mirada pueden ser lugares misteriosos. Pero las soluciones para con la comunidad no lo son, especialmente en cuanto innovación para responder a requerimientos e inquietudes. Lo que se requiere es reconocer que se puede lograr un camino exitoso y que un conjunto de técnicas comprobadas puede hacer que eso se consiga. Las entidades con la visión y el valor para lograr un cambio significativo pueden utilizar estos aspectos y experiencia para alcanzar su más alto propósito.

Al momento de escribirse estos contenidos la normalidad llegó, la presencialidad volvió y comenzaron a desandarse prácticas que resultaron adecuadas. La experiencia deja la enseñanza que hay que continuar el camino virtuoso de desburocratizar trámites, quitarlos si innecesarios, apoyarse en tecnologías informáticas rediseñando procesos de gestión y decisión.

Bibliografía

Etkin, Jorge Ricardo. Política, ideología y poder aplicados a organizaciones. Ensayos Granica. Buenos Aires, 2020.

Ferrari, Pablo H. Gestión Judicial. Librería Editora Platense. La Plata, 2016.

Krieger, Mario J. y otros. Métodos Y Técnicas De Diagnóstico e Intervención en Administración Pública. Errepar. Buenos Aires, 2016.

Ostroff, Frank. Gestión del cambio en el sector público. Harvard Business Review. Vol 84, N° 5. Mayo 2006.

Ostroff, Frank. La Organización Horizontal. Oxford University Press. México. 1999.

Schvarstein, Leonardo. Diseño de organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1998.

Capítulo 12

Aventurándonos hacia dentro

Alfredo Raimundo Antola

Introducción

La pandemia constituyó un complejo proceso de cambios raudos y profundos. Se desplegaron nuevos desafíos, experiencias y aprendizajes tanto en lo individual como lo colectivo, en ese nuevo contexto extremadamente inestable. Esto fue de la mano de replanteos vertiginosos, que nos llevó a mirar dentro, como personas y como parte de organizaciones, cuestionándonos valores, cultura, estructuras y estrategias para hacer frente a la situación, y lograr respuestas y adaptaciones.

La Vida y la Salud más que nunca pasaron a ser prioridad. Nuevos hábitos se desarrollaron a partir de allí, y se acentuaron otros. Nos llevaba al autocuidado y al cuidado de otras personas, en lo fisiológico y en lo psicológico, y porque no decirlo también, en lo espiritual. A la par, esto exigió mayor responsabilidad en los ámbitos que ya nos desenvolvíamos y en los nuevos.

A medida que las restricciones de circulación lo permitían, muchas personas comenzaron a desplegarse en actividades que les generara un mayor bienestar y mejores condiciones de salud, para aumentar el sistema inmune personal y/o la recuperación luego de haber sobrellevado la enfermedad. En muchas oportunidades, significó una mayor conexión con las zonas aledañas a los lugares de residencia, y particularmente una conexión o re-conexión con la naturaleza, amén de constituirse en un reencuentro directo, cara a cara y sin tapabocas, con otras personas. Salir a caminar, trotar, andar en bici, meditar al aire libre, o navegar en un kayak, condujo a innumerables personas a explorar y descubrir su territorio. Y esto estuvo de la mano de organizaciones que favorecieron estas inquietudes y necesidades.

Este nuevo marco, fue propicio para aventurarse a la vida y potenciar descubrimientos personales y del medio al que estamos próximos, secundados por organizaciones que resultaron inteligentes y ágiles.

Tal cual ha acontecido históricamente con los aportes desde distintas ciencias y disciplinas a la Administración, basado ello en la transversalidad de esta disciplina, se desarrollará el presente trabajo abordándolo interdisciplinariamente. Este enfoque es necesario a los fines de atender a la complejidad de los contextos que se viven.

Mirar y aventurarse hacia el interior de cada persona

El Psicólogo Nicolás ZOBIAN, profesional que asistió y acompañó a la población santacruceña durante la pandemia, en una entrevista realizada en enero de 2023, relata:

“La pandemia fue un fenómeno psicosocial, que nos llevó a replantear cuáles eran nuestros verdaderos recursos para adaptarse al medio. Tomando la Teoría de Darwin, decía que la especie que iba a adaptarse al medio es la que podía generar mayor nivel de recursos para lo que necesitamos para sobrevivencia. En ese momento no sabíamos de qué se trataba, y estaba en juego la aceptación de la incertidumbre, cuestión que a muchas personas les despertó los miedos, las ansiedades, las angustias. Había un factor muy importante que era la muerte, el miedo a morir, y a desaparecer. De hecho eso se dio, mucha gente murió, mucha gente perdió familiares, y perdió el centro del eje de lo que uno tenía como cotidianidad. Fue necesario el trabajo del área psicológica, poder ayudar a que las personas pudieran mirar el mundo interior como una capacidad para adaptarse, porque la persona que tenía plata, la persona que tenía recursos materiales, no podía hacer demasiado. Había que experimentar el recurso más importante, en el del self, en el mundo interior, en el alma, y preguntarse qué quiero yo, qué necesito. Desde este lugar, puntualmente trabajé con este concepto de la mirada hacia el mundo interior y sobre la responsabilidad afectiva, que implica el trabajo con el mundo emocional y la inteligencia emocional, poder conectarme con lo que vivo, con lo que siento, con lo que me pasa. Por eso fue necesario también esto para la adaptación, el sembrar sobre el eje central, el poder tomar dimensión de mi propio cuerpo, cuidado personal, cuidado de mis propias emociones. El trabajo conmigo, ahí en el presente, trabajar lo que está pasando, no lo que podría llegar a pasar ni lo que pasó, sino lo que estoy viviendo en ese momento, el aquí y ahora, centrándome justamente en esto de la capacidad, este término que en la Administración se utiliza, la eficacia y la eficiencia del recurso personal y emocional para no desperdiciar el recurso. Esto de poder optimizar mis fortalezas y mis capacidades, para que si apareciera alguna debilidad, como la ansiedad, la angustia, la tristeza, el miedo, poder potenciarlos. Por eso era muy importante la organización, tener la organización del día, esto de tener una rutina de la mañana, una rutina de la tarde. Es muy importante utilizar los recursos, porque cuando pueda potencializarlos, mi cuerpo, mi salud, no mirar solamente la integridad física, digamos cuidar lo orgánico, el pulmón, el corazón, sino también poder cuidar el alma, como un recurso importantísimo para el sostenimiento de uno mismo. Fue muy importante esto en la pandemia, la autoconservación de uno mismo, el desarrollo del mundo interior, mirar lo que me sucedía como una posibilidad a cambiar y a modificar, generando hábitos saludables: el orden de la comida, la cuestión de poner en movimiento el cuerpo... Aparte había un exceso de información por todos lados, los medios, las “fake news”, nos daban un montón de información, no se si falsa, pero un montón, cuántos muertos, cuántos... Fue como un momento muy importante, como una pausa...”

Este particular momento vivido, y que aún se vive, constituyó un renovado llamado a mirarnos interiormente, a preguntarnos, a ordenar nuestro interior, a bucear y conocer un poco más nuestras fortalezas y debilidades. Esto conllevó a reinventarnos en lo personal, para lograr adaptarnos al nuevo contexto. Tal cual una matriz FODA, comenzamos por un análisis interno. Gatto et al. (2008) nos explican que esta matriz constituye una herramienta enfocada al análisis

en dos niveles diferentes, de una compañía: Interno y Externo, y con respecto al primero de ellos indican: “miramos dentro de la compañía y nos encontramos con las fortalezas, aquellas funciones, capacidades, recursos humanos, etc, que se hacen muy bien dentro de la compañía y que se destacan. Las fortalezas deben ser potenciadas. En contrapartida, las debilidades de una compañía son aquellos puntos a seguir de cerca...” Fíjense qué afín se encuentra este concepto con las palabras del profesional de la Psicología, llevado al individuo, en relación la necesidad de potenciar las fortalezas para hacer frente a distintas emociones que se constituían en debilidades.

En referencia al exceso de información, siempre son actuales las consideraciones de DAVENPORT y PRUSAK (2001), acerca de la diferencia y relación entre Datos, Información y Conocimiento. Los primeros, son el conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos; aclaran sobre éstos que en demasía pueden hacer que resulte más difícil identificar e interpretar aquellos realmente importantes, además de no contener un significado inherente. La Información, es un mensaje, que se mueve por redes formales e informales, que tiene emisor y receptor, que apunta a cambiar la manera en que el receptor percibe algo, a modificar su criterio y conducta, destinada a formar, siendo el receptor quien decide si realmente lo informa, pudiendo considerarlo “puro ruido”; los datos se convierten en información cuando el que los crea les agrega significado. Asimismo, como también advierten estos autores, el medio no es el mensaje, siendo más importante éste que el vehículo de esa transmisión. Por último, tenemos el concepto de Conocimiento, al que definen como una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información, que se origina en la mente de los conocedores, y en las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o base de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales, existe en las personas y forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana. Sobre éste aspecto, se volverá más adelante.

En esta etapa de pandemia, se contaban con muchísimos datos y grandes volúmenes de información que fácilmente saturaban a cualquier persona, e incluso algunas redes tendieron a constituirse en más importantes que los mensajes mismos. Sobre este aspecto, Vicente (2008) ya nos señala la exposición a una sobreestimulación informativa, en una sociedad que se mueve de acuerdo con una paradoja que obliga a estar pendiente de todo lo que nos envuelve para comprender lo que acontece, aunque ello pueda llevar a la obnubilación, la paralización y el bloqueo de la respuesta ágil.

En las VII Jornadas UNPA 2022 (Universidad Nacional de la Patagonia Austral – Unidad Académica Río Gallegos), denominadas: “La nueva normalidad de la Administración y su Enseñanza, Raúl Verde, al relatar sus vivencias y experiencias en lo personal, profesional y empresarial, nos invitó a explorar aspectos y aprendizajes personales (min 39 - <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=HKdZDdCA5S8>). Invitó a un ejercicio personal, consistente en definir el Amor, a elaborar una ponderación con las cualidades o valores de paciente, generoso, indulgente, honesto, comprometido, respetuoso, humilde, bondadoso, a reflexionar y preguntarnos acerca de qué le gusta hacer a las personas que lideramos, qué hacen bien, qué es lo que más elogia la gente de lo que saben hacer, a identificar a 5 líderes que

asumieron el rol durante la pandemia sólo porque existió la necesidad, y a preguntarnos cuáles veía en mí. Entre otras consideraciones, expresó: “...la pandemia nos puso en jaque a todas las organizaciones como las teníamos concebidas, y a los que nos tocaba liderarlas, también nos puso en jaque. Un día, a estas alturas, los costos, los incentivos, los planes, todo lo que habíamos desarrollado, no servía para nada. Todo se paralizó, no había ni siquiera dónde emigrar...el mundo que conocíamos, de repente se desplomó. El encierro y la enfermedad empezaron a acabar con las personas, con las familias, con las amistades, y con la voluntad de muchos. Me sentí verdaderamente desorientado al frente de mi empresa. Había que volver a empezar de cero, pero sobre una base de un mundo totalmente desconocido, con un enemigo invisible... Todos hemos aprendido a partir de estas vivencias, de consejos, de observar a otros líderes, de leer, pero sin dudas hemos aprendido más de los errores, y la pandemia se encargó de dar cátedra. Hoy quería hablarles por eso del liderazgo, pero de un liderazgo que se lleva a cabo cuando uno se siente llamado a ejercerlo, es decir, cuando uno percibe la necesidad. Esa necesidad que aparece en el grupo, en la familia, en la empresa, en la facultad. Y el escenario 2020 se encargó de revelar y mostrar un montón de líderes que tenían esta condición, que cumplían con esta condición... En esta pandemia hubo un montón de líderes, de personas que jamás imaginaron tener su título de líder, como fueron los médicos, los enfermeros, cuánta gente se hizo cargo de comedores...esas personas verdaderamente asumieron el rol de líder, solamente porque existía la necesidad...”

Las diferentes circunstancias llevaron a que desde el lugar que ocupaba cada persona, muchas se constituyeran en líderes, respondiendo a un llamado personal, impulsado por las necesidades de ese momento. VICENTE (2008), al comenzar a tratar la construcción de equipos de trabajo, cita a Peter SENGE y su libro *La quinta disciplina* (1992), en relación con el liderazgo, transcribe “...hay que abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y de poder, para acercarnos a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos”, y agrega asertivamente: “...en un contexto turbulento como el actual, nadie puede sentirse fuerte por lo que es; la única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder a nuevas necesidades del contexto, las cuales se detectan con el diálogo con los usuarios o clientes...” Sencillamente queda agradecer a cada una de esas personas que se constituyeron en líderes, respondiendo a las necesidades de ese apabullante contexto.

En la Mesa 1 de las Jornadas, nombrado Pedagogía de la Formación y Didáctica de las “otras Ciencias Sociales” - El lugar de Pedagogía en la Formación docente en la UARG. Revisión crítica y cuestiones pendientes, la Dra. Marta Reinoso presentó el panorama de la educación, y de parte de ella se extrae: “...en estas circunstancias políticas, en el contexto que estamos viviendo, pensar la Educación desde una perspectiva pedagógica, inclusiva, es una herramienta fundamental, no sólo en la Formación y Educación, sino estoy hablando de una herramienta política, porque también en la formación se puede militar por el bien de los demás y por la inclusión de todos los ciudadanos...”. Desde aquí se puede apreciar la importancia, de la Educación, la formación profesional y el atender al bien común.

Peter Senge (1995), en su libro *La Quinta Disciplina en la práctica*, nos presentó cinco “disciplinas de aprendizaje”, que comenzaban con el Dominio Personal, conceptualizándolo como el “aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y

crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen”, la de los Modelos mentales, consiste en “reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones”. Las palabras internalizadas por los expositores de las Jornadas dan prueba de la actualidad de las mismas.

Mirar hacia las otras personas y aventurarse con ellas

Volviendo nuevamente a la entrevista con ZOBIAN (2023), se expresa: “...al hablar sobre el llamado al orden interior, no sólo se agotaba allí, sino que también fue necesario pensar en el otro... Como estábamos tan encerrados, entonces esto es generar rutinas, especialmente en el orden, qué voy a hacer cuando apenas me levanto, qué voy a hacer apenas salgo, porque si salgo al supermercado, a la farmacia, a los lugares permitidos, también tenía que tener mucho en cuenta esta cuestión: bueno, a ver, miedo a que cuando vuelva a mi casa, si es que vivía con alguien, no contaminar o enfermar al resto, por eso tenía que trabajar mucho con la responsabilidad compartida, afectiva... Y también de utilizar el recurso de la comunicación, ya que la tecnología nos podía conectar como herramientas del Zoom, Meet, para poder estar en contacto con aquellas personas que estuvieran fuera de nuestro propio entorno, y poder generar una red de sostén, pese a que no fuera cotidiana, o cercana, pero sí, próxima. De esa forma nos podemos adaptar al medio, sabiendo que no era suficiente, pero que era próximo. Sino nos conectamos como lo que le pasaba al naufrago, en la isla, ahí solitaria. Y bueno! A ver, con qué me conecto? La película es un ejemplo claro de esto. Se adapta con los recursos, socializando con una pelota como si fuera una persona más que nos acompaña en la cotidianidad... Mirarnos con el corazón, mirarnos con empatía, y mirarnos un poco más con la capacidad de poder involucrarme, a pesar de que a veces era como complejo saber hasta donde yo podía, porque me podía contagiar y enfermar también... El reencontrarnos con otras personas fue la variable que nos hacía falta en función como humano. Fue como evolutivo, en la naturaleza, luego lo social, y obviamente después el contacto físico también, porque el ser humano es un ser de necesidades, y necesita satisfacerlas por medios de otros. Fue como el niño que nace, empieza a caminar, empieza a descubrir el mundo, empieza a encontrarse con el mundo. Entonces es como una etapa de esto, en cómo nos re encontramos. De hecho que, la proximidad nos llevó a otra proximidad, y a poco tiempo de estar de estar encerrados, nos volvieron a encerrar por el tema del brote, en función del contacto con el resto. Pero también hizo muy bien el afecto, hizo muy bien el mundo interior, hay gente que prefirió volver a enfermarse, pero poder tomar contacto con el resto, poder compartir una salida, una bici, conectarse con actividades, porque esto es fundamental para el sostenimiento del equilibrio del ser humano, el afecto y la vida social.”

Los procesos de comunicación fueron indispensables. Un tema tan presente y estudiado por distintos autores, como ser BARCOS et al. (2007), que lo incluyen en las funciones subyacentes del Proceso administrativo, al que caracterizan de concepción sistémica, con orden lógico, secuencialidad, simultaneidad y cíclico, conceptualizándolo como el conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas a la consecución de los fines y objetivos. Lo constituyen las etapas básicas, originadas en la teoría de Fayol, que incluyen: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y las etapas subyacentes,

desarrolladas con posterioridad, y que aluden a actividades que se realizan en cada una de aquellas, que comprenden: decisión, comunicación e influencia. La comunicación es definida como el intercambio de mensajes entre personas o entre personas y dispositivos o entre dispositivos en el marco de actividades que se llevan a cabo en la organización, con interacciones entre los distintos componentes de la organización o entre éstos y los componentes de su ambiente. Adicionan que la comunicación deriva del latín “comunis” que significa común, y que al comunicar se trata de establecer algo en común con alguien.

Vicente (2008) define la comunicación como un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos, por medio del cual éstos son capaces de compartir información haciendo a otros partícipes de la misma, constituyendo una forma de acción, en un proceso comunicacional que se puede dar intrapersonal, interpersonal e interorganizacional. Acota que el uso de los medios técnicos puede alterar las dimensiones de la vida social, y esos medios permiten que los individuos se comuniquen trascendiendo fronteras espaciales y temporales. Y complementa con que todos somos propulsores y creadores de la historia y del cambio, y para ello debemos hacernos cargo del rol que ocupamos como comunicadores y actuar en consecuencia con las responsabilidades que hemos asumido.

El concepto de “proximidad”, alcanzó un umbral particular en la pandemia, mediado por las tecnologías. Para ir agendando, la RAE (<https://dle.rae.es/pr%C3%B3ximo>) la define como la cualidad de lo próximo o lugar próximo, y esta palabra a su vez, se define como “cercano, que dista poco en el espacio o en el tiempo”. Este tema también será retomado más adelante. En este contexto, existen y existieron nuevos llamados a la responsabilidad. Particularmente referido a las organizaciones, KENT (2008) afirma que éstas tienen un efecto decisivo sobre el escenario social, que las convierte en agentes de cambio y fuentes de poder. Destaca la importancia de considerar la responsabilidad social para el desarrollo sustentable, una responsabilidad de los administradores, a partir de la reflexión y el compromiso de quien conduce, en el marco de una nueva concepción que “induce a un desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ecológicamente aceptable, que favorezca el crecimiento sin destrucción ambiental y proponga seriamente “vivir de los intereses y no del capital”, con una estrategia centrada en las personas, que propicie la productividad y el crecimiento sin destruir el entorno, y que cuente con el reconocimiento de la sociedad y esté basado en principios de equidad intergeneracional, en cuanto sugiere otorgar a las próximas generaciones la posibilidad de acceder a un patrimonio natural equivalente al de sus antecesores.”. LARocca (2008) cita un informe de la Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires (2006), del que se extrae: “...El objetivo básico del desarrollo es ampliar las oportunidades abiertas a la gente para vivir una vida saludable, creativa y con los medios adecuados para participar en su entorno social...Lo que debe ser reiterado es que el desarrollo humano se enfoca en la libertad de las personas y no en la acumulación de recursos”. También se remite a STIGLITZ (2006): “El desarrollo consiste en transformar la vida de las personas y no sólo de la economía. Por eso hay que considerar las políticas de educación o empleo a través de la doble óptica de cómo promueven el crecimiento y cómo afectan de manera directa a los individuos...”, y agrega que la educación no es un fin en sí mismo, ya que debe articularse con otras dimensiones del desarrollo, con un crecimiento que

procura atender las consecuencias y la sustentabilidad. Adiciona que las empresas no sólo solo un actor económico, sino también uno social fundamental, y que se demanda a estas un comportamiento ciudadano ejemplar y que se autofije exigentes estándares de conducta en relación con todos los stakeholders o grupos de interés involucrados, debiendo converger lo económico, lo social y lo ambiental.

Estos conceptos de responsabilidad no sólo alcanzan a los que conducen empresas, sino a quienes conducen todo tipo de organizaciones, y en su caso, también a cada ciudadano o individuo.

Nuevamente citando a Peter SENGE, tenemos otras 3 disciplinas que fueron necesarias poner más que nunca en la práctica. La Visión compartida, definida como la “elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo”. El Aprendizaje en equipo, como “la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros. Y el Pensamiento sistémico, comprendido por el “modo de analizar – y un lenguaje para describir y comprender – las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.” Así como nos relataba VERDE, el lograr sobreponerse a la situación fue un gran trabajo de reflexión e indagación, que permitió continuar en pie como personas y como organizaciones. Y así, hoy tenemos y contamos con más organizaciones que enfrentan el cambio y hacen del aprendizaje una práctica continua, a las que SENGE llama “Organizaciones inteligentes”.

Desde otra perspectiva, en 2013 los investigadores José RAMOS, Mabel Ana DE BREA y Stella Maris BARRERA, todos del Área de Salud – Enfermo, Licenciada en Enfermería y Médica Tocoginecóloga, respectivamente -, en su libro “Atravesar la Tragedia. Manual con indicaciones y sugerencias para actuar en situaciones de desastres”, nos presentan un análisis integral de aspectos referidos a los desastres o tragedias. Resulta tan rico el cuadro de situaciones que plantean estos autores, que por su “actualidad” eran necesarios reproducir con mayor detalle, ya que cada aporte pudo haber sido y/o puede aún ser de gran valor e necesidad para la pandemia o cualquier desastre futuro. Las sensaciones y sentimientos con los que comienzan su relato, se reprodujeron en mayor o menor medida en cada persona del mundo, para luego continuar con su exposición: “Comprender el riesgo. Año 2003. Todo comenzó, realmente, cuando cada uno de nosotros fue capaz de mirar hacia el interior de sus propios miedos... Recordamos la explosión de las minas del carbón, el gran incendio, “La Gran nevada de 1995” y aparecieron sensaciones y sentimientos: Miedo, Angustia, Aislamiento, Desprotección, Soledad, Preocupación, Desamparo... Descubrimos que no habíamos enseñado a nuestra familia y afectos qué hacer y cómo actuar ante este tipo de situaciones. Esto fue lo que nos motivó a involucrarnos en este Proyecto... Comprender la Magnitud de las Amenazas y Mitigar los Riesgos...El sector salud es una de las áreas claves para reducir los efectos de los desastres. No sólo debe estar preparado para responder adecuadamente sino que debe ejecutar las medidas necesarias de prevención y mitigación para proteger y disminuir los daños... El concepto de Gestión del Riesgo es conocido

como la “intervención” destinada a modificar las condiciones generadoras de riesgo, con el fin de reducir los niveles del mismo y eliminarlo hasta donde sea posible. Involucra además el conjunto de acciones destinadas al manejo del desastre y a la reconstrucción post-desastre, dentro de una perspectiva de reducción del riesgo... Es muy importante la capacitación de los recursos humanos para comprometerlos a participar en acciones que tiendan a reducir la vulnerabilidad de nuestra comunidad ante los riesgos de origen natural: (terremotos, aluviones, vientos huracanados, grandes nevadas, explosiones subterráneas, etc.) o antrópicos (tecnológicos) a los que toda comunidad, está expuesta constantemente. Desde cada competencia o incumbencia, el aporte en preparación es imprescindible a los fines de minimizar los efectos de cualquier evento destructivo. La reducción de los desastres puede verse como un campo multisectorial y transversal que se encuentra en constante crecimiento... El término desastre suele aplicarse a una situación de ruptura del funcionamiento normal de un sistema o comunidad que causa fuerte impacto sobre las personas, sus obras y su ambiente, superando la capacidad local de respuesta; combinado con sus efectos nocivos (pérdidas de vida o destrucción de infraestructura)...En la actualidad las actividades de prevención, mitigación y preparación son parte del vocabulario de los administradores de organizaciones nacionales e internacionales para la gestión de desastres y lo más importante, se cumplen para defender la causa de la reducción de esos fenómenos. Hoy, la participación de la sociedad en la administración para la gestión de desastres precede al impacto y se mantiene viva por mucho tiempo después...Es importante destacar que entre los elementos más importantes que afectan la percepción del riesgo se encuentran las actitudes, motivaciones, intereses, experiencias y expectativas... La muerte violenta, las desapariciones y el desmembramiento familiar resultantes luego de un desastre, debilitan la capacidad de la persona para soportar dichos traumas, los cuales requieren de tratamientos prolongados. Después de los desastres, la ansiedad, la neurosis y la depresión no se constituyen en prioridad para la salud pública, ya que, las familias y sociedades, pueden afrontar los problemas “temporalmente”... El mecanismo de defensa de mayor ocurrencia es la negación que aparece en las personas que han atravesado por una situación de desastre. Esta negación consiste en un fenómeno psicológico mediante el cual se consigue que un hecho conocido no afecte la conducta, tal como si ese hecho no ocurriera. El fenómeno psíquico de la “negación afectiva” se opone precisamente a esta capacidad humana de aprender con la experiencia. En el trabajo interdisciplinario, estos aportes de la psicología son imprescindibles para concretar el diseño de estrategias de comunicación preventiva, de este modo se puede seleccionar en forma adecuada los canales de divulgación de información y los mensajes destinados a transformar conductas y actitudes indiferentes o negativas en otras más perceptivas y participativas...” Al relatar acerca de la Tragedia en la Mina de Carbón subterránea de Río Turbio - Santa Cruz en junio de 2004, Mabel DE BREA expresa: ...”El abatimiento y la desesperanza deberían buscar otro espacio, otro tiempo u otra gente...Los que decidimos aguantar en pie este otro inevitable humo de la realidad, sabíamos de la tarea difícil con que se nos honraba. Y estuvimos allí cada día, para esperarlos, para recibirlos...Pudimos por fin nosotros: los formados para cuidar aferrar en silencio sus manos.” (pag. 57)...(pag. 87)...se torna necesario crear las bases teóricas y empíricas requeridas para el diseño y la puesta en práctica de intervenciones adecuadas...Debe tenerse en cuenta el grado de exposición al desastre, el apoyo social disponible y comprender la sintomatología variada de las víctimas, su curso en el

tiempo, el seguimiento después de la etapa aguda y el impacto que estas experiencias tienen en los mecanismos adaptativos... Una de las maneras de ayudar a las personas que atienden a las víctimas es la “desmovilización psicológica”. Esta consiste en la transición de la confusión y la tensión que privan en el sitio del desastre a la rutina de obligaciones habituales y la tranquilidad del hogar” ...(pag. 92) El desastre se describe como una situación de estrés colectivo que afecta a toda la comunidad o segmentos considerados de ella, de tal manera que los individuos expuestos pueden sufrir consecuencias físicas y mentales potencialmente dañinas. Conviene señalar que el marco conceptual que vincula los desastres con la salud mental entraña aspectos históricos y epistemológicos complejos... Mediante el uso de instrumentos medidores de la intensidad sintomática y de afinidad sindrómica, se considera hoy que el trastorno mental más explícitamente aplicable a las consecuencias emocionales de los desastres es: el síndrome de estrés postraumático (SEPT) y generalmente se vincula con niveles inadecuados de respaldo social... Las reacciones post-desastre, suelen ser las más comunes: reacción de ajuste o adaptación, acompañada de diversos componentes anímicos y caracterizada fundamentalmente por constelaciones sintomáticas abigarradas que siguen inmediatamente a un hecho perturbador, y que se resuelven con mayor o menor rapidez por cesación del factor desencadenante, por ajuste individual a niveles más bajos pero estables de funcionamiento, o por ambos mecanismos... El tipo de patologías está vinculado a variedades más o menos específicas de personalidad, cuya mayor vulnerabilidad puede inducir no sólo cuadros físicos graves, sino secuelas emocionales duraderas, no siempre bien estudiadas, por estas disimuladas por el padecimiento somático... El punto cardinal es que un apoyo social tangible atempera la influencia estresante del desastre natural y regula el grado de respuesta emocional. Por otro lado, el papel social es también un factor que puede influir en la respuesta a experiencias de estrés durante y después de un desastre...” A modo de conclusión, agregan: “... El sujeto, inmerso en su microcosmos social, sacudido súbitamente por el impacto del desastre, deberá recurrir a sus “destrezas” básicas y su adaptabilidad al ambiente para sobrevivir y restituirse a su nivel funcional. En este proceso, las estructuras internas (desde lo instintivo hasta lo aprendido, desde lo biológico hasta lo puramente intra-psíquico o lo socialcultural asimilado) interactúan con las estructuras externas a fin de optimizar el enfrentamiento de las consecuencias del desastre, las que variarán a través del tiempo y en cuanto a la intensidad y alcances; las meras respuestas sindrómicas pasarán a profundas alteraciones psicopatológicas; y de puramente individuales, a grupales o comunitarias.” Continuando, explican (pag 95): “...Gran parte del impacto negativo ocasionado por un desastre puede ser consecuencia de la forma en que la situación resultante es “manejada” por la sociedad... Los fenómenos macro-sociales y micro-sociales del entorno en que surge el proceso de estrés tienen gran importancia en estos sentidos. Entre los primeros están, sobre todos, los factores históricos, políticos y económicos; las condiciones socio-estructurales de la sociedad asolada, los recursos socioeconómicos de los sectores afectados de la población, la preparación y familiaridad con el “manejo” social de la situación crítica. Se ha señalado que una situación de desastre hace que afloren las debilidades y vulnerabilidades internas de una sociedad. Todos estos factores determinarán en gran medida la duración de la perturbación social que la catástrofe ocasiona, y por lo tanto, la duración de la afectación en la población damnificada, en la situación estresante. En el ámbito micro-social se incluyen las relaciones interpersonales, y se destacan,

entre éstas, las que aportan apoyo social, el cual ha sido identificado como un importante mediador en el proceso de estrés en general, y del desastre, en particular. El apoyo social se refiere al tendido de vínculos interpersonales a través de los cuales se manifiestan solidaridad y ayuda, orientadas a la búsqueda del bienestar humano...” Estos autores indicaron la necesidad de la capacitación, de tratamientos interdisciplinarios, de cuestiones latentes que quedarán por un buen tiempo en la población, ya que por ejemplo, es habitual aún encontrar personas que temen asistir a reuniones sociales y muchas otras que aún no pueden reconocer y expresar los efectos que tuvieron en ellas la pandemia, como en los nuevos líderes que se constituyeron ante las imperiosas necesidades de la dramática situación.

Aventurarse en el medio. Conexión con la naturaleza. Turismo de proximidad.

Volviendo a GATTO et al (2008), la matriz FODA complementa el análisis interno con el externo, referido a las oportunidades y amenazas, añadiendo sobre éste: “...el entorno ofrece una amplia variedad de situaciones, que cambian con constancia y velocidad. Tanto las oportunidades como las amenazas están “al alcance o al acecho” en todo momento. Es por eso que la clave está en el curso de acción a tomar ante cada una, en aprovechar las oportunidades y “esquivar” o estar listo para hacer frente a las amenazas, en tiempo y forma.” Sabiamente aclaran que la explicación es siempre de comprender, pero la acción y la reacción son la parte más compleja a la hora de tomar las decisiones. Ante la pandemia, muchas personas quedaron paralizadas por momentos, impidiéndoles tomar decisiones y accionar.

ZOBIAN (2023) al hablar sobre el aprovechamiento de los recursos, a los fines del afrontamiento de una crisis, comprende esta dimensión: “...Fue muy importante conectar con esto, con el recurso que tuviera al lado, poder salir, poder salir a andar en bici, conectarme con el yo puedo, con la capacidad de poder socializar con un entorno próximo, con el río, la montaña. Optimizar todos los recursos que tuviera alrededor, para poder fomentar mi capacidad de poder adaptarme a las circunstancias que estaba viviendo... Era muy importante poder canalizarlo por otros recursos, la conexión con la tierra, con el moverse, el mirar más allá de la focalización de la situación que se está viviendo... Por algo aparecieron los ríos más limpios, el aire mucho más oxigenado, no habían avión, no habían embarcaciones, había poco movimiento en las rutas.... Encontrarse con la naturaleza fue, es, uno de los mecanismos de adaptabilidad muy importante. Esto de que, por lo menos desde el plano personal, teníamos un recurso cerca situado en la localidad, muy pocas veces utilizado, como por ejemplo el agua, o algún sendero, o el descubrimiento de lugares cercanos, porque esto de haber estado todo cerrado, habilitaba, no, nos obligaba a desarrollar habilidades y poder potenciar lugares donde nos pudiéramos conocer y adaptar, como por ejemplo, en Río Gallegos, senderos en la ría que te llevan a Güer Aike, o caminos como la vía del tren, que te llevan hasta Punta Loyola, o conectarse con lugares, con cosas que estaban próximas pero nunca sabíamos o no las podíamos descubrir por la rutina, por el cansancio, por el clima, por lo que fuera. Fue como un redescubrir cuáles son los lugares o recursos que pueda utilizar... Es muy importante ver esto, más allá de la pandemia, el efecto de poder poner en valor los recursos que tenemos al costado, la familia, los afectos, los recursos

naturales, como parte de una estabilidad de una crisis. Hay un autor que habla mucho sobre las crisis y su intervención, recursos personales, como la actividad física, meditación, la conciencia limpia, recursos materiales, referidos a la disponibilidad de casa, techo, una movilidad, el recurso social, que es fundamental. De esta forma, juntando estos 3 recursos, podemos atravesar el afrontamiento de las circunstancias que nos llevan a estar en un mundo de una crisis. Cuando perdemos uno de estos recursos, entra el desequilibrio o la enfermedad emocional.” El profesional se refería al modelo de Selye.

Recurrir a la naturaleza, permitió descomprimir las tensiones, el miedo, el torbellino de información y datos que circulaban por medios y las redes, un “apagar” los medios, y conectarse e integrarse al entorno, a la naturaleza.

Y no sólo hubo una pausa a nivel de cada persona – a la que hicimos referencia en el primer punto del desarrollo-, sino también para la naturaleza, ya que la dinámica mundial le permitió un “respiro”. Una de las actividades económicas emergentes de la Provincia de Santa Cruz, la constituye el Turismo. En el caso particular de esta región, se puede consultar el libro “Turismo en Santa Cruz. Herramientas de Gestión Aplicadas al Sector”. En la Introducción, Mario LURBÉ, en 2008 nos presenta los trabajos de Maestría en Administración de Negocios UNICEN/UNPA de Carlos VACCA, Daniel SCHINELLI y Gonzalo MIRANDA: “...Podemos decir que es un libro sobre Administración, pero creo que lo mas justo es decir que es un libro sobre la Administración del Turismo en la Provincia de Santa Cruz, que realiza importantes aportes a las posibilidades de crecimiento de la actividad, lo que lo convierte en un claro ejemplo de lo que debe hacer la Universidad: generar conocimiento y desarrollar aplicaciones que sean útiles a la Provincia, en la que vivimos y trabajamos. El turismo es una de las actividades más dinámicas de las que se desarrollan en nuestro territorio, y quizás sea la que más rápidamente pueda responder a políticas de incentivo para el crecimiento.” En el Trabajo Final presentado por Carlos VACCA, titulado “Las cabañas y bungalows como opción de alojamiento en destinos turísticos. Una estrategia competitiva para el sub-sector”, encontramos conceptos y aporte de utilidad, en relación al turismo y la naturaleza: (pag. 24) “...Sin embargo debe considerarse que el desarrollo del sector, ha generado un modelo de crecimiento extensivo basado en el incremento continuo en el número de visitantes, con la creación de una oferta homogénea y estandarizada, y con prescindencia de la cultura y tradiciones locales; es decir priorizando los beneficios de corto plazo. Dicho enfoque se constituye en un modelo insostenible, que si bien perdura a través de las últimas décadas produce graves impactos en la calidad ambiental y paisajística del territorio. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro 1992, incorpora el factor ambiental a todo tipo de actividad, concibiendo al desarrollo sustentable como aquél que “satisface las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones”. Explícitamente reconoce al sector turístico con alto potencial para la contribución positiva a la sostenibilidad de la vida en el planeta... (pag. 26) “...Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo constituye actualmente la mayor industria en expansión del planeta...El turismo representa una de las principales alternativas de desarrollo socio-económico y cultural particularmente para Latinoamérica, contribuyendo no sólo como fuente de divisas para las economías nacionales, sino además beneficiando directamente a otros sectores de la población y revitalizando las cadenas de valor y empoderamiento productivo de todas las empresas

proveedoras de bienes y servicios...” (pag. 28) ...El perfil del nuevo viajero, por su parte, puede caracterizarse por una creciente tendencia a visitar nuevos destinos, con más experiencia y, por tanto más exigente. Busca protagonismo y focaliza más en el goce de experiencias que en la visita pasiva a los destinos. Posee una mayor conciencia ambiental y prefiere lugares con autenticidad propia...”

(pag. 33) “...Si bien no está presente el tradicional producto “sol y playa”, la vinculación con la naturaleza, las bellezas paisajísticas y el mito “patagonia pura”, le otorgan un perfil particular caracterizado por los atractivos naturales de la zona”...

(pag. 60)“...Un producto turístico es el conjunto de atractivos, actividades y servicios que en forma individual o combinada se ofrecen al mercado, resultantes de las necesidades del consumidor – turista – para su confort material y espiritual... (62/63) Así, la coherencia requerida, exige apartarse de la antigua concepción del turismo masivo; justificando su reemplazo por otra, en parte por las nuevas exigencias de la demanda, como así también por la cantidad de impactos ambientales negativos que ha provocado la actividad en las últimas décadas, y para que la ausencia de una racionalidad ambiental no termine afectando al propio sector. La tendencia actual avanza sobre un modelo turístico en armonía con el ambiente, y en tal sentido, los complejos cabañeros que nos ocupan, admiten una precisa adaptación a tales exigencias. La experiencia turística deriva entonces en una mayor participación, personalización y singularidad, demandando nuevos servicios altamente especializados... Una forma de salir de esta parálisis generalizada en la que se encuentran en medio de la fragmentación imperante, está dada por la creación de vínculos de cooperación y complementación; permitiéndoles lograr un crecimiento sostenible a través de un enfoque integrado de carácter socio-económico, logrando economía de escala, e incluso su acceso a mercados internacionales... (pag.64) Mediante la creatividad y la innovación se pretende capitalizar el mejor aprovechamiento de los recursos y competencias que dispone, a través de una oferta diferenciada, definida en base al principal que posee -el contacto directo con el medio ambiente natural y cultural de la región-, en procura de aumentar el grado de satisfacción de los clientes”... (pag. 65) Cita a Pine II y Gilmore (2002): “...nos hablan de un nuevo componente del marketing que se suma a los tradicionales productos, bienes y servicios. Incorporan el marketing sensorial, vivencial o de experiencias, el cual compromete creativamente a los consumidores. La oferta transita cinco vías para alcanzar el objetivo, la percepción, el sentimiento, el pensamiento, la acción y la relación”

Durante la pandemia y la pospandemia, se comenzaron a explorar y explotar sectores aledaños a centros urbanos, en esa delicada sintonía entre las personas y los ambientes, procurando adaptarse en lo personal, grupal y ambiental. Un nuevo producto turístico que se ha venido gestando en los últimos años, tomó mayor impulso: el turismo de aproximación.

MARCHESI (2022) refiriéndose a la pandemia, relata que “... ante la necesidad de recreación y dispersión social, se visibilizó el patrimonio natural y cultural local, y se fomentó el turismo interno de proximidad, en la medida que fue permitido transitar por el territorio. Desde 1999, la Carta Internacional sobre Turismo Cultural, adoptada por el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS), plantea una interacción dinámica entre turismo y patrimonio

cultural. Esta, concibe el turismo como aquel factor de desarrollo que genera fondos, tanto para su conservación como para la sociedad, y vincula la educación de la comunidad con la política. Asimismo, en ocasiones puede influir en las economías regionales y desarrollos locales, siempre y cuando se gestione adecuadamente (Díaz, 2017)... el turismo sustentable y sostenible surge en respuesta a la crítica por los efectos de degradación y deterioro ocasionados por el turismo tradicional, y las respectivas carencias de su gestión. En este marco, la Carta Mundial de Turismo Sostenible +20 (2015) reafirma la integración de la actividad turística a los pilares y principios de la sostenibilidad. Según la OMT, el turismo sustentable, a grandes rasgos, propone dar un uso óptimo a los recursos ambientales, fomenta la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y conservar sus activos culturales y sus valores tradicionales vivos. También promueve tanto el entendimiento como la tolerancia interculturales como el desarrollo de actividades económicas viables a largo plazo que reportan a todos los agentes beneficios socioeconómicos. De este modo, el turismo sustentable aboga por aspectos netamente de relación, valores humanos entendidos en tanto conjunto de virtudes y empatía, ya sea entre los diversos actores vinculados, el territorio y/o el medio ambiente. Este enfoque es compartido por el turismo de proximidad al que entendemos como a la oferta turística de lugares cercanos, sensible a su entorno y comunidad, comprometido con acciones de un enfoque sustentable y sostenible en el tiempo. Díaz Soria Y Llundés Coit (2013) sostienen que este tipo de turismo favorece la revalorización de los espacios cotidianos y, con ello, el desarrollo local. El turismo de proximidad resulta propicio para fortalecer la relación de identidad, turismo y territorios locales Bustos Cara (2001)...(p 3) ...la dimensión patrimonial del paisaje -trabajada por autores como Fernández Cacho et al (2013), GómezMendoza (2013), Mata Olmo (2010) y Santacana i Mestre y Serrat Antoli (2009)- es entedida, según Silva, Fernández y Mata (2018), desde un enfoque integral, como patrimonio de patrimonios, y con carácter sistémico, el cual conjuga aspectos culturales -bióticos y abióticosantrópicos, perceptuales y temporales. (p. 4)... De este modo, ante el reconocimiento visual del paisaje, la percepción contribuye a su puesta en valor y ordena la implantación de determinados usos y actividades en un territorio; siempre y cuando se la eduque en torno a sus procesos históricos y contenidos semánticos, y las experiencias y memoria de la sociedad en su territorio. (p.5) ... A ello, se le suma que el paisaje como letra viva de una construcción colectiva, en tanto totalidad y que refleja nuestra identidad, es un espacio en permanente tensión y disputa.” (p.22)

En definitiva, así como surgieron innumerables amenazas, también surgieron muchas oportunidades, como el turismo de aproximación, que requiere de su necesaria gestión. A su vez, y tal cual ya lo reflejara VACCA, la autora vuelve a poner en relieve las consecuencias del turismo tradicional. Destrucción por parte del dueño de la Estancia del Palacio frente a la costanera riogalleguense... DIAZ-SORIA (2021) se pregunta: “Turismo de proximidad: ¿Oxímoron, solución de emergencia o única salida para la supervivencia a largo plazo del turismo? El concepto existe desde hace años, tanto en la academia como en la realidad de los destinos y de las prácticas turísticas. Se puede expresar en singular como concepto teórico o en plural como reconocimiento de una diversidad de prácticas y de perspectivas, aunque lo único en lo que todo el mundo concuerda es que no se trata de un tipo de turismo que se pueda asociar a actividades bien definidas, sino que se trata más bien de un concepto o de una forma turística tan relativa como la

misma proximidad... El turismo de proximidad como concepto es cercano a conceptos ya existentes, como el turismo local, el turismo autóctono, el turismo de interior o el turismo doméstico... En definitiva, la experiencia turística de proximidad puede ser, desde una perspectiva geográfica, aquella vivida por alguien que visita su propia ciudad, su propia región, o que va a su segunda residencia o a su pueblo en esta misma región o en regiones limítrofes. Desde la perspectiva de la familiaridad: lugares importantes de su pasado o de su presente (VHFP), lugares en los que viven amigos o familiares (VFR), las vacaciones en el pueblo cuando éste se encuentra en regiones más lejanas, etc. Existen más dimensiones de la proximidad en el turismo, como que el desarrollo turístico sea responsabilidad de agentes endógenos del territorio y que esté basado en recursos, proveedores y mano de obra local. Local y proximidad, desde esta perspectiva, son conceptos asociados a un turismo responsable con el medio ambiente y con la sociedad en la cual se desarrolla, además de un turismo que dinamice una economía basada en la redistribución de la riqueza. Éstas son dimensiones más acordes con los objetivos de transición ecológica.” Nótese con esta autora, los diferentes alcances que puede tener el concepto de “proximidad”, lo cual quedó también puesto en el tapete por el Psicólogo consultado. Continúa DIAZ-SORIA: “La transición ecológica se presenta como una transformación radical de los métodos de producción y consumo con el fin de adaptarse a un contexto de ausencia de petróleo que nos obligará a reaprender cómo producir lo que necesitamos para sobrevivir (cultivar, reparar, reutilizar, etc.) (Hopkins 2010). Nuestra capacidad para adquirir este conocimiento depende de nuestra resiliencia ante este apocalipsis petrolero. En este contexto, se recomienda una vuelta a lo local, favoreciendo la proximidad entre producción y consumo (Soler, 2021). Si el turismo es un fenómeno arraigado en las sociedades contemporáneas, si viajar se ha convertido en un derecho y la práctica del turismo en una necesidad para muchas personas que acostumbradas a ir de vacaciones, el turismo debe integrar el proceso de transición ecológica para que éste tenga éxito. En este sentido, el turismo de proximidad, entendido como una forma de acerca origen y destino de un viaje y disminuir así las emisiones y otros impactos negativos vinculados a la movilidad, es a menudo presentado como una vía de supervivencia para el turismo en un escenario más sostenible (Prats et al., 2017). Callot (2013) analiza los impactos de la escasez de combustibles fósiles y cómo el consecuente aumento de los precios será un obstáculo o al menos una limitación importante para la movilidad, con consecuencias sobre la práctica turística... Viajes cercanos desde un punto de vista geográfico y medios poco contaminantes de desplazarse son, pues, las soluciones para que el turismo pueda seguir existiendo en un escenario de transición ecológica (Prats et al., 2017). El contexto de pandemia actual ha avanzado este escenario y, aunque sea de forma coyuntural, ha vuelto a poner sobre la mesa la necesidad de repensar las bases que sustentan el fenómeno turístico... Este proceso de preparación para el turismo de lugares ordinarios es considerado por algunos autores como uno de los ejes de la transición turística contemporánea (Condevaux et al., 2016), una transición hacia una práctica más respetuosa de la visita de lugares, que se suma al contexto más amplio de transición ecológica. Ojos ejes pueden ser el fomento del uso de medios de transporte que generen bajas emisiones de gases de efecto invernadero y ampliar la duración del trayecto y de la estancia en el caso de viajar a destinos distantes. El turismo de proximidad es, por lo tanto, desde una perspectiva geográfica, una tendencia lógica de transición turística hacia un turismo más responsable. Su implementación hoy

día implica un cambio de prioridades: que los promotores de destinos desarrollen el turismo bajo los principios asociados a la proximidad y apoyen los mercados locales y que los visitantes elijan estos destinos (Atout France, 2015). Apostar a esta estrategia requiere mecanismo de planificación que minimicen los riesgos de su desarrollo, modificar realmente las dinámicas de desposesión y garantizar la entrada de nuevos actores (Blanco & Blázquez, 2020)... Pero para que el turismo contribuya realmente a la transición ecológica, esta puesta en valor de lo ordinario para convertirlo en interesante no debe realizar como una mercantilización de estos atractivos (Soler, 2021”), sino que debe estar integrado en un nuevo modelo que sustituya “el consumismo turístico, priorice la proximidad espacial y la justicia social (Blanco y Blázquez, 2020)...” Y en entre otras conclusiones, señala: “...Cuando nos centramos en la dimensión del (re)descubrimiento, esta transición conlleva repensar la relación de las personas con los lugares que habitan, suscitar interés por lugares que parecen banales, promover productos locales, emprender en el territorio en el que uno reside. La proximidad tiene múltiples significados, pero es el de la perspectiva geográfica el que realmente supone una estrategia coherente con la transición ecológica... Conceptos como el de turismo local son ampliamente utilizados para definir esta perspectiva turística desde hace décadas. Si se hable hoy día de turismo de proximidad, es para enfatizar la idea de proximidad como valor positivo de la experiencia turística, porque provoca menos emisiones, porque reduce en principio los impactos sociales negativos derivados de tensiones entre comunidades locales y turismo, porque se vende bien en ciertos contextos (crisis, pandemias...) como “plan B”, por la dicotomía con la distancia ya que la proximidad tiene toda una dimensión de redescubrimiento que puede ser interesante. El concepto de turismo de proximidad permite todas estas potencialidades, entendida como la vía con la cual las actividades turísticas pueden contribuir a una proceso de transición social y ecológica. Que estas potencialidades se materialicen depende del apoyo de la administración y de la comunidad a estrategias e iniciativas que actúen bajo los principios citados, así como de su correcto seguimiento y planificación para que éstas no se conviertan en amenazas.” El análisis de su artículo está destinado a dar una respuesta al interrogante: El turismo de proximidad, ¿un paso hacia la transición ecológica? De esta forma, se están tratando aspectos de la economía circular y de la bioeconomía. CAÑADA et al (2021) “La incidencia de la pandemia en la crisis del turismo, sobre todo en aquel más asociado a la movilidad internacional de larga distancia, está provocando cambios en sus estructuras empresariales y en su funcionamiento. Más allá de la abrupta caída en el número de turistas, ha acentuado tendencias que empezaron a dibujarse a partir del crack financiero global de 2008. El proceso de turistificación global experimentado durante por más de una década **topa en el actual escenario con límites ecológicos y sociales que ponen en evidencia la vulnerabilidad de este modelo de desarrollo...** Una de las principales expresiones de la actual crisis sanitaria y socioeconómica es el incremento de la desigualdad. En términos turísticos esto se expresa en una **creciente dualización de las posibilidades de acceso a vacaciones** y en las capacidades de gasto destinadas. Así, dos noticias contrapuestas de inicios de verano de 2021 ilustran los extremos de esta polarización. Por un lado, asistimos atónitos a la desvergonzada competencia entre los súper ricos Jeff Bezos, fundador de Amazon, Richard Branson, Cofundador de Virgin Group, y Elon Musk, impulsor de Tesla, por encaber la carrera del turismo espacial. Los costes por viaje están por encima de los doscientos mil euros y

su impacto ambiental por pasajero es enorme a causa de las emisiones de CO₂. Por otra parte, en las mismas fechas se hizo público un informe de la Federación Europea de Sindicatos, a partir de datos de Eurostat, en el que se alertaba que **un 28% de la población de la Unión Europea no puede hacer vacaciones** fuera de su domicilio duran una semana al año. Como es obvio, la inequidad en las posibilidades de acceso a vacaciones se amplía a escala global... Por ello, es imprescindible **apostar por su transformación en un sentido emancipatorio**, es decir, con el propósito moral de eliminar cualquier forma de opresión o dominación y, a su vez, favorecer una expansión de las capacidades humanas que permitan una vida digna en una sociedad justa en paz con el planeta. La situación actual, lejos de ser un problema coyuntural, más bien parece la antesala de una escenario con múltiples crisis superpuestas – de carácter sanitario, socioeconómico, ecológico, así como de recursos minerales y energéticos, e incluso de seguridad-, que ponen en jaque el crecimiento turístico tal como lo hemos conocido... En este contexto, conviene explorar las potencialidades, los límites y las contradicciones de un turismo organizado desde la proximidad... La proximidad o cercanía son inevitablemente categorías ambiguas y relativas...”

DIAZ SORIA y LLURDÉS COIT (2012): “El turismo es una actividad que permite vivir experiencias diferentes de las habituales en lugares diferentes de los habituales. Cuando la globalización de la información facilita un mejor conocimiento de territorios lejanos, la oferta turística de lugares cercanos y a la vez desconocidos, favorece la revalorización de los espacios cotidianos y con ello un proceso de desarrollo local... ¿por qué a veces conocemos mejor espacios lejanos que nuestro propio entorno? o ¿por qué tiene que venir gente de afuera para que uno mismo descubra su propio territorio con otra mirada?... hoy día el concepto de lo “habitual” no está vinculado automáticamente con la proximidad ya que, en un contexto de globalización de la información, quizás se facilite más el conocimiento de territorios lejanos en detrimento de otros más cotidianos y cercanos... Como cualquier otra actividad turística, el turismo de proximidad tiene que tener una oferta, una demanda y genera inevitablemente unos impactos que han de ser analizados con una metodología diseñada especialmente para esta modalidad... En definitiva, este artículo pretende ser una introducción a una temática no demasiado estudiada en el campo científico turístico y geográfico en estos términos, en relación a la valoración del propio entorno y al desarrollo local... ¿por qué la tentación de lo lejano suele eclipsar el paisaje de lo cotidiano?”

Esta modalidad de turismo, se relaciona directamente con organizaciones locales que crecieron y/o reforzaron su presencia durante el contexto de pandemia. Por ejemplo los amantes del trekking, del running, del ciclismo, de remo, kayak o actividades náuticas. Muchas personas canalizaron a través de ellas sus necesidades, entre ellas la de mejorar su salud, su sistema autoinmune, la búsqueda de nuevas aventuras próximas al lugar habitual, y de ser parte de un grupo de personas, y de la experiencia con la naturaleza. Las distintas organizaciones sumaron ofertas, brindando creativos productos o servicios, sumando constantemente desafíos. Los distintos torneos o competencias, en su mayoría incluían la medalla de “finisher”. Los distintos circuitos, organizaciones, localidades, cada uno con su impronta, su geografía y territorio que los hace particular y especiales, con su identidad, constituyéndose en un atractivo: Desafío del Puma en Río Turbio, 55 Héroes, Familia Quinteros, UNPA, Sindicato Vial Santa Cruz, Día del

Voluntariado de la Cruz Roja, Concientización del Grooming, Desafío Bajo cero, Tiempo Sur, en Río Gallegos, próximamente el Basalto Trail en Gobernador Gregores, el Desafío de los Brutos en Puerto San Julián, en kayak: Travesía Killik Aike Norte - Guerreras Rosa del Viento y Palistas Río Gallegos, Travesía Capitán “Colo Walker” en Puerto San Julián – Club Náutico el Delfín, Bajada Río Santa Cruz en Piedra Buena – Club Náutico Río Santa Cruz, en ciclismo: La Doble Carnota – Güer Aike, Desafío Rural Bike Güer Aike – Chimen Aike – R2 Eventos Deportivos. Un hito de avanzada se dio por el Club Náutico Río Santa Cruz, siendo la actividad de remo / kayak la única autorizada en plena pandemia, convocando principalmente a niños y jóvenes de todas las edades a aventurar en el río, los que pasaban prácticamente la jornada diurna en una actividad ligada directamente a la naturaleza, y compartiendo con sus pares estas experiencias y vivencias.

Conclusiones

Los aportes a la Administración, continúan teniendo su fuente en distintas especialidades o ciencias, lo que favorece la producción de conocimiento. A la vez, y debido a su transversalidad - se gestionan todo tipo de organizaciones-, estos conocimientos fácilmente son transferibles a otras ciencias o actividades, e incluso, por qué no, al ámbito intraindividual. Como se puede advertir en los puntos desarrollados, en general muchos de los conceptos y herramientas con los que se contaba previamente a la pandemia, resultaron de utilidad. Aspectos como el liderazgo, la comunicación, el proceso administrativo, el turismo de proximidad, responsabilidad social, fueron puestos necesariamente en la agenda desde el inicio de la pandemia. La pandemia constituyó un desastre que aún no ha cesado, y que sus efectos se proyectarán por mucho tiempo, si se tiene en consideración a los autores expuestos. Y no estamos exentos de nuevas tragedias, al contrario. Es necesario seguir trabajando en los planos personal, social y con el medio ambiente, apuntalando la capacitación, el desarrollo sustentable, la mirada interdisciplinaria. Las organizaciones que tomaron impulso con la pandemia, requieren de su adecuada gestión, para lo cual los principios fundamentales de la Administración son vitales e indispensables, para potenciar las fortalezas que hicieron frente a las debilidades, y analizando en el nuevo contexto no sólo las amenazas, sino también las numerosas oportunidades que se presentaron y que se presentan. La evolución de la Administración es un proceso. Así como las organizaciones se construyen en función de la realidad histórica y social, es decir su contexto, la Administración también lo hace.

Bibliografía

- MANZINI MARCHESI, Lorena (2022)- Claves de lectura histórico-perceptuales para desarrollar el turismo de proximidad en paisajes agro-vitivinícolas del área metropolitana de Mendoza , Ayana Revista de Investigación en Turismo- ISSN 2718-6717 – Junio 2022 – Noviembre 2022 – Año 2 – Volumen 2 – Número 2 - Consulta 27ene23
- DIAZ-SORIA, Inma (2021) El turismo de proximidad, ¿un paso hacia la transición ecológica?, Alba Sur Investigación y comunicación para el desarrollo – Consulta 27ene23
- CAÑADA, Ernest y IZCARA, Carla (2021). Turismos de proximidad, una alternativa turística. Extracto del prólogo del libro “Turismos de proximidad. Un plural en disputa”, Critic – Consulta 27ene23
- DIAZ SORIA, Inma y LLURDÉS COIT, Joan (2013), Reflexiones sobre el turismo de proximidad como una estrategia para el desarrollo local, Cuadernos de Turismo Nº 32 (2013), Universidad de Murcia, ISSN 1139-7861 – Consulta 27ene23
- VII Jornadas UNPA – UARG (2022) La nueva normalidad de la Administración y su Enseñanza, UNPA

Capítulo 12

El valor agregado de la diversidad en la toma de decisiones estratégicas

Mariana Foutel

A modo de introducción

Mucho se ha escrito respecto de que el éxito de la gestión en las organizaciones depende de la oportunidad, ritmo y calidad de las decisiones que se tomen.

Por ello, este capítulo procura analizar el proceso de toma de decisiones estratégicas desde una perspectiva situada. Esta mirada, que destaca la dimensión espacio temporal del proceso, está enmarcada en la idea de Pedro Pavesi (s/f) que el decisor nace y muere en cada instante, lo cual permite inferir que renace a partir de acceder a instancias de reflexión y aprendizaje.

Este proceso de reflexionar sobre el propio pensar, hacer y decidir emerge como condición necesaria frente a un contexto “BANI”. BANI es un acrónimo que se usa para describir un entorno que se denomina así por las iniciales de Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible, que puede traducirse en frágil, ansioso, no lineal e incomprensible, desde una perspectiva global, considerando variables, políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

No obstante, como plantean Hill y Jones (2012), más allá de las particularidades del contexto nacional y del contexto sectorial en el que la empresa se desempeña, es fruto de sus decisiones estratégicas que alcanzará (o no) una ventaja competitiva (Porter, 1982). Dado que si no todas las organizaciones crecerían o decrecerían al ritmo del producto bruto y también se observa que en un mismo contexto nacional y dentro de un determinado sector hay empresas que obtienen mejores resultados que otras. Por ello, resulta relevante poner foco en el proceso de toma de decisiones estratégicas con una mirada actual.

En el próximo apartado se introducen los conceptos centrales de este tema, desde un paradigma de complejidad (Etkin, 2003).

Luego se profundiza en las trampas ocultas en la adopción de decisiones, condicionantes personales al proceso decisorio, que pueden verse impulsados por otros de tipo grupales u organizacionales (Hammond, Keeney y Raiffa, 2002; León, 2001; Hill y Jones, 2012). Quienes han investigado sobre estos temas coinciden en que la mejor manera de evitar todas estas trampas es ser conscientes de ellas.

En este sentido, una estrategia que aporta y nos protege de estos peligros o fallos a la hora de tomar decisiones es la constitución de equipos diversos cuya dinámica tiene el potencial de minimizar tales sesgos. Así, se describe el valor agregado de la interdisciplinariedad, de la equidad

de géneros y la incorporación de una perspectiva intergeneracional como contribuciones hacia la construcción colectiva de una situación de decisión que se enriquece desde múltiples miradas.

Las decisiones estratégicas desde un paradigma de complejidad

Resulta importante comenzar este apartado, definiendo qué se entiende por decidir. Según Pavesi (1991) es “...realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos.” (1991:15). Esa elección se constituye en el medio para alcanzar determinados fines u objetivos (Simon, 2011). Es decir, es llevar a cabo un proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan alternativas a fin de seleccionar una y sólo una. De esta definición emerge, de modo implícito, el costo de oportunidad asociado a la alternativa no elegida.

Pensar en el proceso involucra la idea de reflexión, de búsqueda, de acopio de conocimiento, de creatividad, de deducción, de cálculo, de evaluación. También implica considerar un primer elemento de complejidad y es que la decisión se toma en un tiempo presente con impacto en un futuro que se desconoce. Siguiendo a Drucker (2002), se analiza la proyección futura de las decisiones de hoy, lo cual incluye la incertidumbre en su esencia y debe reconocerse, tal como lo hiciera Pavesi (1991) que, en ese contexto, la máxima aspiración del decisor es reducirla nutriéndose de información relevante.

Resulta importante aclarar que este texto se desarrolla desde un enfoque descriptivo de la teoría de la decisión, que concibe al decididor desde una mirada psicosociológica que procura captar su ser, más que su deber ser, y que incorpora la perspectiva de generar influencia no solo en el campo de las ideas por lo que incluye en el proceso la dimensión de la acción. Buscando un factor común entre los autores clásicos aquí mencionados, el proceso, desde esta concepción, comprende identificar cuál es el problema³¹; inventar, desarrollar y analizar las alternativas; elegir la mejor de ellas, a partir de considerar el pase de las ideas a la acción a través de una instancia de implementación y, por último, incluir la revisión, como instancia reflexiva que motiva un aprendizaje que permite coincidir con Pavesi en que el decididor nace y muere en cada instante. Drucker resalta el énfasis en la etapa de la acción al afirmar que “si una decisión no se ha decantado hacia la actividad no es una decisión, en el mejor de los casos es una buena intención. Esto significa que, así como la eficacia de la decisión se basa intrínsecamente en el empleo del nivel más elevado del conocimiento conceptual, las acciones que se deduzcan deben caer lo más cerca posible del campo delimitado por la capacidad de la gente que tiene que llevarlas a cabo.” (2002:22)

El foco de este capítulo está puesto en las decisiones estratégicas, que se definen como “toda decisión que se refiere a conjuntos globales, totales, sobre un período prolongado. Afecta a la totalidad de un sistema dado con un prolongado horizonte futuro. Esto implica una alta incertidumbre y la permanente presencia del conflicto” (Pavesi, s/f). Son las decisiones que más atención científica han recibido, no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también por su impacto en la vida organizacional, ya que brindan un marco a las decisiones más cotidianas,

³¹ Se define al problema como una brecha entre los objetivos y el statu quo, es decir, la situación sin intervención del decididor.

usualmente asociadas a los niveles táctico y operativo. Se trata de decisiones que involucran un problema nuevo, o que es tan importante que merece un tratamiento especial, o aunque se trate de una situación repetitiva las condiciones internas o externas han variado y por lo tanto los métodos anteriores ya no sirven. En general, tienen bajo nivel de reversibilidad e involucran una movilización de recursos significativa.

Drucker las asocia a la esencia de la función directiva al reconocer que “lo que caracteriza al ejecutivo eficaz es que se suponga que tiene que tomar decisiones que ejercen un impacto positivo y de significado sobre el conjunto de la organización, sobre su eficacia y sus resultados” (Drucker, 2002: 22). Desde una mirada más actual, puede afirmarse que son aquellas que afectan la sostenibilidad de las organizaciones. Se trata de decisiones no estructuradas, no programadas, para las cuales no existe una guía previa de abordaje del problema que les da origen. Siguiendo a Pavesi (1991) la negociación y la flexibilidad son inherentes a estos mundos “rebeldes”, abiertos, altamente inciertos, porque dependen fundamentalmente del comportamiento de otros, lo que los torna predecibles. Lo expuesto da la idea que los decisores debieran asignar a estas decisiones el tiempo y la prioridad necesarias, aunque suelen observarse conductas asociadas al cortoplacismo a partir de la interferencia de las urgencias cotidianas.

En este nivel de análisis es necesario introducir el concepto de racionalidad, que da cuenta del sistema de argumentos, desde los cuales, a nivel individual y grupal, se otorga fundamento a la elección de una determinada alternativa. Esto evoca en términos de Boulding el sostenimiento en la búsqueda de un objetivo.

Según Simon (2011) el término “racional” puede volverse complejo, al tener que considerar no solo los valores subyacentes, sino también los procesos inconscientes y los no deliberados. Para aclarar esta complejidad, el referido autor plantea la necesidad de utilizar el término conjuntamente con los adverbios apropiados, es decir, nombrar a una decisión como “objetivamente racional” si es en realidad un comportamiento que permite maximizar unos valores dados en una situación dada. Aunque a través de su definición de la racionalidad como limitada, reconoce que se trataría de una idealización ya que en la dinámica real de las organizaciones el decisor no conoce todas las alternativas y la anticipación del conocimiento de las consecuencias como pertenecen al futuro es siempre incompleto y fragmentario. Por eso, se aspira a decisiones “subjetivamente racional” que operan en base a la búsqueda de la mayor satisfacción en la elección, pero en base al conocimiento real del sujeto. Al coincidir con Etkin y Schvarstein (1992) que la racionalidad “existe” en un ámbito psicosocial, surge la idea que coexisten en las organizaciones múltiples racionalidades. Cobra en este contexto mayor sentido entonces, cuando Simon (2011) se refiere a que una decisión puede ser “organizativamente racional” si se orienta hacia las finalidades de la organización y/o es “personalmente racional” si se orienta hacia las finalidades del individuo.

Así, frente a situaciones de concretas estas múltiples racionalidades, que provienen de individuos que tienen una génesis psicosocial diferente, se ponen en interacción. Para lograr que surja un curso de acción que pueda implementarse, se impone la racionalidad dominante sobre otras, individuales y grupales. Esto constituye en términos de Mintzberg (1992) un acto político

esencial porque permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder, que actúa integrando las divergencias individuales.

Lo expuesto evoca un paradigma de complejidad (Etkin, 2003), desde el cual se abordan las organizaciones y los procesos de toma de decisiones estratégicos que en ellas tienen lugar. Más allá del intercambio bidireccional con un entorno externo BANI y de concebir desde una policausalidad los fenómenos sociales que configuran y atraviesan a las decisiones, implica comprender que los fines de los individuos no necesariamente coinciden con los del grupo ni con los de las organizaciones y aceptar, por tanto, la inevitabilidad de los conflictos que, adecuadamente administrados pueden derivar en oportunidades de innovación y/o mejora. Estas ideas llevan a incorporar la dimensión informal de las conductas y como se entranan con el mapa de poder formal, pasar a percibir lo dicho y lo no dicho, lo manifiesto y lo latente y el devenir organizacional en el marco de relaciones dialógicas contradictorias (p.e. Normalización-creatividad; coordinación- autonomía; formalización-flexibilidad; calidad-costos; crecimiento-desarrollo; orden-desorden; certeza-incertidumbre).

El poder de los sesgos y las trampas a la hora de decidir.

Llegado este punto, cabe reflexionar sobre los condicionantes y tensiones emergentes que influyen sobre una decisión estratégica, pudiendo identificar, más allá de los de índole contextual, factores personales, grupales y organizaciones. A continuación, se profundiza en cada uno de ellos.

El protagonista es el decisor o decididor y, como plantea Orfelio León (2001), su personalidad afectará la dinámica del proceso decisorio. En este sentido, se menciona la tolerancia a la ambigüedad ya que quienes son tolerantes pueden invertir más tiempo en el proceso decisorio y administran más adecuadamente el sentido de oportunidad condición necesaria para una decisión efectiva. El segundo factor que identifica el autor es el autoconcepto, ya que quienes tienen buena imagen de sí mismos son menos vulnerables a las presiones externas. El tercer ítem se refiere al lugar de control; así, aquellos decisores que tienden a hacer atribuciones externas sobre las causas de los problemas también tienden a poner menos energía en el control de los procesos. El cuarto factor puntualizado por León (2001) es la actitud frente al riesgo.

Los condicionantes personales también derivan del conjunto de intereses, valores y expectativas individuales, y que pueden ir mutando a medida que el sujeto transita las distintas etapas de su ciclo vital, en las que puede evolucionar su nivel de autoconocimiento y reflexión. Se trata de tensiones que restringen los grados de libertad del decididor y que reflejan la incidencia de su personalidad ya que influye entre lo objetivo y lo subjetivo-percibido (Spector y Jex, 1991; Judge, Bono y Locke, 2001 citados por Pujol Cols y Foutel, 2015).

Profundizando en estos factores, cabe recordar que Morín (2001, citado por Barbisan y Foutel, 2019) demuestra que, del total de procesos que realiza el cerebro, éste solo se conecta con el mundo exterior en un 2%, por tanto, el resto de las operaciones son funcionamiento interior. Por ello, las necesidades, deseos, percepciones, sueños e ideas de cada persona filtran y condicionan su visión sobre el mundo. Kahneman (2012) describe la convivencia en el cerebro de dos Sistemas de Pensamiento: (a) el Sistema1 que trabaja de manera rápida, instintiva y automática, del cual

emergen las habilidades cognitivas innatas, compartidas incluso con los animales; y (b) el Sistema2, que opera de manera lenta y reflexiva y permite los procesos mentales de mayor elaboración y concentración. Luego, el autor demuestra que la mente racional [Sistema2] se encuentra influenciada -de manera no consciente y de forma permanente- por los sentimientos y percepciones de la mente intuitiva [Sistema1]. En este sentido, diferentes autores han estudiado las trampas psicológicas que puede generar la mente de manera inconsciente e invisible, dañando la efectividad de los procesos decisorios. Tomando como base las identificadas por Hammond, Keeney y Raiffa (2002), cabe señalar:

- Trampa del ancla: Resulta cuando la mente asigna un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Estas impresiones, estimaciones o datos iniciales condicionan los pensamientos y juicios posteriores. Los tipos de anclas más frecuentes son los acontecimientos o tendencias pasadas, que generan un campo fértil para que florezcan las restantes trampas que se puntualizan a continuación.

- Trampa de la prueba de la confirmación: Surge cuando el individuo solo acepta información que respalde una predisposición existente y descarta o minimiza aquella que la contradiga, tanto en el acceso como en la interpretación de la información. Kahneman (2012) y Morín (2001) explican que este sesgo responde al intento deliberado que realiza el sujeto para autojustificarse y satisfacer su necesidad de coherencia; por ello, Hill y Jones (1996) la denominan “predisposición a la hipótesis”.

- Trampa de la situación creada: Se relaciona con la necesidad individual de mantener el área de confort, aún cuando existan alternativas mejores. La ruptura con la situación creada significa llevar a cabo una acción y esto coloca al sujeto en una situación de asunción de cierto riesgo psicológico.

- Trampa de los costos irrecuperables: esta trampa refiere al mantenimiento de la situación actual aún sabiendo que se están perpetuando errores pasados por no estar dispuesto a admitir un error, sea de forma consciente o inconsciente, llevando a “intensificar el compromiso” al decir de Hill y Jones (2001)

- Trampa de la capacidad de recordar, esta predisposición puede llevar a conceder un peso exagerado a los acontecimientos que dejan una honda huella en la memoria del sujeto. Esta predisposición se vincula, con la que Hill y Jones denominan “representatividad” que está fundamentada en la tendencia a generalizar a partir de un pequeño ejemplo, o aún de una simple anécdota vivida.

- Ilusión de Control, se trata de una tendencia, que suelen tener las personas con elevados niveles de autoconfianza, a estimar excesivamente su capacidad para controlar los sucesos. En el otro extremo, la trampa de la prudencia puede inducir a elecciones excesivamente cautas.

- Razonamiento mediante analogía, esta trampa particularizada por Hill y Jones involucra el uso de analogías simples con el fin de hallarle sentido a los problemas complejos.

Esta predisposición evoca una frase de Umberto Eco “Para todo problema complejo hay una respuesta simple. Que es incorrecta.”

- Trampa de la expresión, dado que el primer paso para adoptar una decisión consiste en expresar la cuestión, su forma puede inducir a otras trampas psicológicas.

Una decisión estratégica, precisamente encuadra dentro de las decisiones que más probabilidades de distorsión tienen, ya que suelen ser la que entrañan más hipótesis, más estimaciones y están más expuestas a la influencia de otras personas y a la interacción con los diversos factores mencionados precedentemente. Las trampas analizadas si bien pueden funcionar de manera independiente, también pueden funcionar de forma concertada, potenciando su repercusión. Resulta importante para evitar caer en estas trampas ser conscientes de ellas.

En un contexto saturado de información el cerebro procesa gran parte de los datos de manera no consciente, operando en las decisiones factores tanto racionales como emocionales (Gómez, Salgado, Gómez y Velasco, 2012; citado por Barbisan y Foutel, 2019). Kahneman (2012) refiere entonces la existencia de dos tipos de intuición: la experta y la ligada a la emoción. El primero de los casos se da cuando el sujeto se enfrenta a situaciones ya conocidas y responde recurriendo a su experiencia, a partir del reconocimiento de patrones similares guardados en su memoria. En cambio, la intuición ligada a la emoción se manifiesta cuando el problema resulta novedoso y de mayor incertidumbre de manera que el individuo actúa guiándose según sus sentimientos de agrado/desagrado con menor deliberación racional, situación que caracteriza a las decisiones que se abordan en este capítulo. Así, la intuición debe ser una gran aliada en la toma de decisiones, pero entendida como la capacidad del decisor para procesar y trocear experiencia que le permita, luego, recurrir a ella en búsqueda de información aplicable a la nueva situación, procurando potenciar su poder y eliminar sesgos peligrosos (Simon referido por Hayashi, 2001; Guzmán Alfaro y Vides Ramírez, 2013, Bonatti 2007, Morín 2001, Tversky y Kahneman 1974; Frederick 2005; citado por Barbisan y Foutel, 2019; Kahneman, 2012).

Las decisiones estratégicas, además, muchas veces son tomadas en grupo. Orfelio León (2001) destaca su riqueza principalmente cuando se trata de buscar soluciones nuevas ya que el grupo produce un mayor número de ideas que cada persona de manera individual. También, es indudable el agregado de valor cuando es el propio grupo quien debe pasar de las ideas a la acción, ya que fortalece el compromiso en la etapa de implementación. Además, cuando la dinámica fluye puede anticipar problemas potenciales, al incorporar distintos puntos de vista. No obstante, si bien mucho se ha escrito respecto del potencial de las decisiones en grupo también se deben considerar los condicionantes grupales que emergen al interactuar distintas personas que pueden verse por ellos afectadas. Además, Hill y Jones (2012) identifican tres “peligros” propios de las decisiones grupales, a saber: uno derivado del movimiento a la conformidad por presión hacia las minorías; en el otro extremo, la polarización que surge por una radicalización de posiciones superior frente a la difusión de responsabilidades y aquel que, motivado en una ilusión de unanimidad, puede sacrificar la elección de la alternativa más satisfactoria por preservar la cohesión de los integrantes. Más allá de procurar ser conscientes para evitar caer en ellos existen

técnicas específicas para neutralizar estos sesgos grupales, que también pueden minimizarse cuando la integración de los equipos es diversa, tal como se profundiza en el apartado siguiente.

Los procesos de toma de decisiones estratégicas pueden verse afectados, además, por condicionantes organizacionales. Se pone aquí especial foco en aquellos considerados estructurales, aunque pueden verse influidos por algunos de índole coyuntural (presupuestarios, p.e.). Dentro de este grupo de condicionantes organizacionales estructurales, cabe mencionar, la identidad y, en menor medida, la cultura organizacional, así como su marco estratégico y la dinámica de poder que opera en ella. La identidad se entiende, en términos de Etkin y Schvarstein (1992) como el conjunto de invarianzas que definen a una organización y permiten distinguirla como singular, particular y distinta de las demás. Los rasgos de identidad sólo pueden ser susceptibles de transformación producto de un cambio de tipo disruptivo o destructivo en términos de Maturana y Varela pero ello significa que hay una refundación de la organización, como podría implicar una propuesta de arancelamiento en la Universidad. Así, la identidad hace a la esencia de la organización y es verificable para un observador, aún sin que los participantes sean conscientes de ella. En tanto la cultura, que permite distinguir un “nosotros” de los “otros”, se apoya en un sistema de creencias y valores, orienta las conductas y se plasma en normas, artefactos, ritos, mitos, definiendo un modo de ser y de hacer organizacional, que se instala por interacción, imitación y aprendizaje y muchas veces puede erigirse como un importante freno a los cambios. Finalmente el poder se categoriza como condicionante porque en su esencia implica asignación de recursos, a partir de un plan para su empleo que pondera condiciones y consecuencias de este empleo. También puede afirmarse que reviste el carácter de condicionante dado que la multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de valores, intereses y expectativas de quienes toman decisiones en las organizaciones generan superposición y coexistencia en ellas de distintas racionalidades. Esta realidad se manifiesta cuando frente al debate en torno a decisiones estratégicas, cada actor relevante manifiesta su racionalidad con respecto a la situación planteada, dificultando el encuentro con la opción organizacionalmente racional. Ante la necesidad de resolución de situaciones concretas, estas múltiples racionalidades, que tienen una génesis psicosocial diferente como se refirió previamente, se ponen en interacción. Para lograr que surja un curso de acción que pueda implementarse, emerge entonces la racionalidad dominante. Esta surgirá del gerente general o presidente del directorio en una empresa si se trata, por ejemplo, del lanzamiento de un nuevo producto, o a partir de quienes obtengan mayoría de votos en el Consejo Superior si se piensa en la toma de una decisión estratégica como puede ser la aprobación de una nueva carrera en una Universidad Pública.

El valor agregado de la diversidad

La gestión de la diversidad no solo obedece a cambios sociodemográficos, a un incremento en la presión de los gobiernos y la sociedad, sino que en el ambiente corporativo, la diversidad ya se considera una fuente de ventaja competitiva, que permite obtener rendimientos superiores respecto de aquellas empresas no comprometidas con esta temática y que cuentan con equipos homogéneos. Esto implica comenzar a explorar cómo la diversidad permite tomar mejores decisiones ya que permite minimizar muchos de los sesgos, trampas, peligros y fallos antes enunciados. Además, al incorporar nuevas perspectivas se puede mejorar el desempeño en áreas

críticas del negocio, se incrementa el potencial creativo y para innovar, y se amplía el mapa de candidatos y talentos especiales a la vez que, como se fortalece la marca empleadora, se facilita su retención, con el consiguiente efecto positivo sobre la productividad al poder configurarse la empresa como una cartera de competencias individuales que se complementan y sinergizan a nivel grupal. En términos de impacto, no solo se refleja en los resultados financieros, sino también en mejoras en el clima interno y compromiso organizacional, además de enriquecer la experiencia de ciertos clientes, mejorando su posicionamiento en el mercado y su perfil reputacional, lo que genera una percepción de valor agregado de la empresa a su comunidad.

En este orden de ideas, Hellriegel, Jackson & Slocum (2002), ya consideraban que una competencia fundamental para quien ejerce un rol directivo es la gestión de la diversidad, que definían como la habilidad “para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo”.

Más recientemente, el proyecto Tuning América Latina (Esquetini Cáceres, 2013) rescató este desafío en el estudio que se refiere a Administración. Se trata de un proyecto impulsado y coordinado por universidades latinoamericanas y europeas, enfocado en contribuir a la construcción de un espacio de educación superior en América Latina a través de la convergencia curricular, desarrollando perfiles de egreso conectados con las nuevas demandas y necesidades sociales, capitalizando iniciativas probadas en otros territorios, que podrían considerarse adaptadas a las realidades contextuales en que cada Institución de Educación Superior está inserta. En ese estudio se destacan como competencias genéricas de un licenciado/a en administración, junto a la capacidad de toma de decisiones, la valoración y el respeto por la diversidad y multiculturalidad. En un posterior análisis sobre el futuro de la disciplina y los perfiles profesionales, enfatizan en la importancia de la inteligencia social (entendida como la capacidad para relacionarse con otros seres humanos de diferentes perfiles y a través de distintos medios), las competencias transculturales (para comprender la diversidad cultural) y transdisciplinarias (para comprender diferentes disciplinas y sus relaciones) como esenciales en la definición de perfiles profesionales que agreguen valor.

En este punto, se desea profundizar en algunos aspectos de incorporación de diversidad que se cree ya no pueden soslayarse.

La perspectiva interdisciplinaria

Cuando Hogarth (citado por León, 2001) hace su enunciación de los límites a la racionalidad el primero que puntualiza es la percepción selectiva. En este caso, los intereses, experiencia, formación, conocimientos, creencias y valores del decididor actúan como filtros tanto en la adquisición como en la formalización de la información y en la configuración de la situación de decisión en su más aproximado nivel de complejidad. En este sentido, mucho se ha escrito respecto del valor agregado de los grupos interdisciplinarios: por ejemplo, contar con un profesional, de psicología, un abogado y un ingeniero para abordar un problema laboral en una planta además del colega de ciencias económicas permite no sólo una descripción más clara de la

situación de decisión, sino también una mayor creatividad a la hora de diseñar alternativas, prever sus consecuencias y anticipar problemas potenciales.

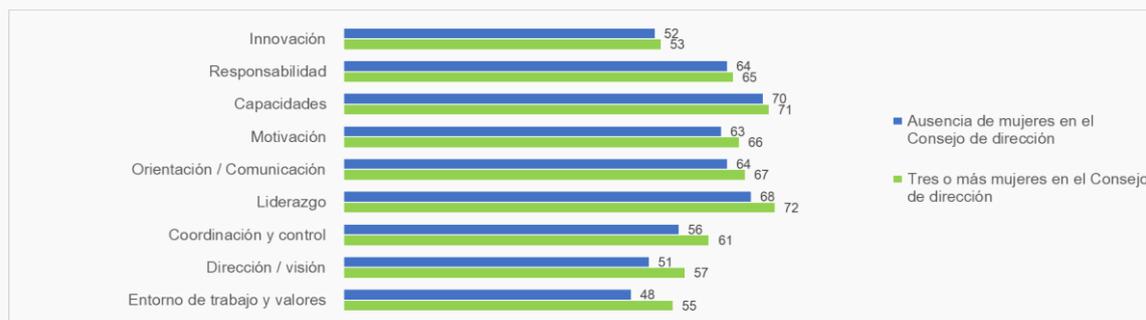
La mayor complejidad de los problemas no resulta compatible con una sectorización del pensamiento, trabajo fraccionado, la especialización, el enfoque sectorial y el trabajo individualista. Desde una perspectiva de desarrollo sostenible, se requiere para tomar decisiones estratégicas que agreguen valor, un enfoque sistémico, una visión holística, integral e interdisciplinaria, que solo se logra con un trabajo comprometido en equipos diversos (Carvajal Escobar, 2010).

La equidad de género

La igualdad de género es uno de los 17 Objetivos Globales de la nueva Agenda para el Desarrollo Sostenible de cara al 2030. El mencionado organismo internacional postula que ello resulta fundamental para impulsar el crecimiento económico y promover el desarrollo social. Considerando las profundas asimetrías que existen entre países que aún no garantizan acceso a derechos humanos básicos, una de las metas que puntualizan y que resulta vinculada a este trabajo refiere a : “Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública”.

La equidad de géneros es un indicador de desarrollo que incluye una diversidad de aspectos, desde libertades básicas como el derecho a trabajar en cualquier tipo de actividad, hasta la proporción de mujeres en cargos legislativos. En ciertos países que la mujer pueda conducir un vehículo o que tenga los mismos derechos hereditarios y de propiedad puede constituir un avance en términos de progreso económico y social, en tanto que, en otros, donde estos derechos mínimos están garantizados, el debate se eleva hacia las mujeres en puestos de máxima decisión en las organizaciones o se pone en tensión la equidad en el sistema científico tecnológico (Perona, Molina, Cuttica y Escudero, 2016).

Si bien en la Argentina hay un auspicioso camino recorrido, los guarismos todavía dan cuenta de una significativa segregación vertical, que hace referencia a las mayores dificultades que tienen las mujeres con respecto a los varones para acceder a los puestos de decisión, no obstante existen estudios internacionales que ratifican su conveniencia. Estudios de la Conference board of Canada dan cuenta de un mejor desempeño corporativo de aquellas empresas con dos o más mujeres en el consejo de administración, con mayor probabilidad de consolidar su liderazgo, en términos de beneficios, en su sector industrial en el mediano plazo, derivado de una complementariedad de miradas y mayor creatividad e innovación, experiencias, valores y expectativas, que le otorgan una mejor comprensión del mercado. Otro estudio de Catalyst, entre las 500 empresas Fortune, sostiene que las empresas estadounidenses que tienen mayor representación de mujeres en su Consejo de Dirección reportan retornos sobre el patrimonio un 53% mayores que aquellas con menor representación y reportan resultados reportan resultados un 66% mayores. En la misma línea, un trabajo de McKinsey & Company, Women Matter, expresa que las empresas con tres o más mujeres en el Consejo de Dirección obtienen mejor puntaje de sus empleados en cada criterio organizacional como se refleja en el gráfico siguiente:



A equipos de trabajo diversos y de alto rendimiento, el estilo femenino aporta perseverancia, determinación, iniciativa y pasión por la tarea, características que articulan con creatividad, sensibilidad y empatía para humanizar las relaciones y así coordinar el trabajo, sacando lo mejor de cada persona para lograr los objetivos en un clima de entusiasmo. Desde una visión más multifuncional, una concepción más democrática del poder y una mayor fluidez y asertividad en las comunicaciones, impulsan efectivamente las negociaciones que son procesos estrechamente asociados cuando las decisiones estratégicas involucran objetivos en conflicto.

No obstante, cuando se analizan las cifras de mujeres en posición de tomar decisiones estratégicas en nuestro país la equidad está lejos de verificarse. Más allá que las mujeres representan más de la mitad de la población en Argentina (52,83% según censo 2023), son ellas quienes más se ven afectadas por políticas que carecen de perspectiva de género, y que han sostenido inequidades históricas. Son las mujeres quienes dedican mayor tiempo a las tareas de cuidado³², se encuentran más expuestas a los diversos tipos de violencias y tienen una menor y peor inserción en el mercado de trabajo, cuando se analizan, en términos generales, las tasas de desempleo y subempleo, situación que se incrementa con el número de hijos.

En este contexto, pueden identificarse, frenos o barreras que dificultan el desarrollo armónico de las trayectorias laborales de las mujeres. Se identifican frenos actitudinales presentes en cada mujer pero también existen aquellos estructurales u organizacionales que se vinculan con la falta de apoyo de los líderes (varones y mujeres) y de pares, la falta de mujeres en puestos estratégicos que operen como referentes, las dificultades para poder conciliar trabajo – familia cuando la corresponsabilidad familiar aún es una expresión de deseos y las mayores dificultades de acceso al financiamiento cuando se desea emprender, por mencionar los más salientes y a pesar de las medidas de acción positiva implementadas en los últimos años.

³² Las mujeres duplican a los varones en las horas diarias dedicadas al cuidado de miembros del hogar y superan en 1:30 horas a sus pares en el tiempo destinado por día a las tareas domésticas, según reveló la primera Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT 2021) (Instituto Nacional de Estadística y Censos-Indec, 2022)

Los guarismos de los gráficos siguientes resultan elocuentes:



Si avanzamos a considerar la posición de máxima decisora, sólo un 8% de empresas se encontrarían en esta situación, cifra que se reduce al 6,9% en empresas de más de 100 empleados (Encuestas de Empresas. Banco Mundial (2017) Encuesta a 431 grandes empresas del sector privado en Argentina, Consultora Mercer, citado en OIT, 2019).

Similar situación se observa en las universidades, más allá que se ha feminizado la planta docente, aún en los cargos más altos de la jerarquía docente y en los puestos de gestión siguen predominando los varones. Algo similar ocurre en el sistema de ciencia y técnica ya que la performance de las becarias suele verse afectada porque sus cimas productivas y reproductivas coinciden, limitándose, por ejemplo, opciones de internacionalización para evitar un eventual conflicto trabajo familia.

Por lo expuesto, mucho queda por trabajar para consolidar el camino emprendido de cerrar las brechas de género en los equipos directivos de las organizaciones.

La convivencia de múltiples generaciones

Con la ampliación de la vida activa, ya se transita un tiempo en que, en muchas organizaciones, la fuerza laboral está compuesta por diferentes rangos de edades, lo cual requiere de líderes sensibles para crear un ambiente en el que cada generación aporte sus propios talentos y habilidades.

Más allá que técnicas como el coaching y el mentoring, institucionalizadas en un ámbito multigeneracional, “ofrecen la oportunidad de aprender, compartir y enseñar” de modo transversal entre distintos grupos, capitalizando sus fortalezas, desde la perspectiva de los procesos decisorios, sin duda, implica agregar valor frente al potencial de minimizar sesgos (Toro Dupouy, 2017:30).

Hacia una construcción colectiva y diversa de la situación de decisión

Las variables más usualmente consideradas en materia de diversidad por las empresas son edad, sexo, origen racial o étnico, discapacidad y orientación sexual, principalmente (Toro Dupouy, 2017). No obstante, existen otros factores que también tienen un impacto en los equipos de trabajo, como pueden ser las creencias o los estilos de aprendizaje.

Siguiendo a Toro Dupouy (2017), en términos generales, la diversidad implica en los grupos humanos de las organizaciones implica considerar diferencias en términos personales (apariencia, género, origen, experiencias pasadas, nivel de experiencia); roles de trabajo en términos de tipo de vínculo organizacional, dedicación y flexibilidad que también puede incluir como variable al lugar donde se desarrolla el trabajo (oficina, teletrabajo u otras modalidades)- Lograr una construcción colectiva que enriquezca las situaciones de decisión requiere de liderazgos que permitan que cada uno sea lo que es y explore desde allí su máximo potencial aunque esto implica negociar, adaptarse y comprometerse.

Reflexiones finales

Para finalizar, es convicción de esta autora que liderar en contextos tan complejos como los actuales y con una mirada puesta en el 2030 para promover el desarrollo sostenible nacional y de las empresas que lo conforman, requiere de una apertura a capitalizar la diversidad, en su sentido más amplio, de miradas, de perspectivas profesionales, generacional, de género y todas aquellas que permitan minimizar los naturales sesgos y condicionantes personales, grupales y organizacionales que deben enfrentar los procesos de toma de decisiones estratégicas. Un futuro mejor se logra en equipo, desde una perspectiva cuatripartita (estado, empresa, trabajadores y organizaciones académicas y de la sociedad civil) y construyendo redes.

Bibliografía

- BARBISAN, R. y FOUTEL, M. (2019). La influencia de factores psicosociales individuales en decisiones académicas. En XIX Coloquio Internacional de Gestión Universitaria ‘Universidad y desarrollo sustentable: desempeño académico y los desafíos de la sociedad contemporánea’. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- CARVAJAL ESCOBAR, Y. (2010) “Interdisciplinariedad: desafío para la educación superior y la investigación”, Revista Luna Azul ISSN 1909-2474, Manizales, Colombia.
- DRUCKER, P. (2002): “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, En Harvard Business Review, Bilbao, Ediciones Deusto, pp 1 - 22.
- ESQUETINI CÁCERES, C (Ed). (2013) Proyecto Tuning América Latina. Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Administración. Universidad de Deusto Bilbao.
- ETKIN, J. (2003) Gestión de la complejidad en las organizaciones, México, Editorial Oxford University Press.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L (1992): Identidad de las organizaciones. Paidós, Buenos Aires
- HAMMOND, J.S., KEENEY R.L. Y RAIFFA, H. (2002), “Las trampas ocultas en la adopción de decisiones”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 159 a 188
- HAYASHI, A. M. (2001). Cuándo confiar en el instinto. En Hayashi, A. M., La toma de decisiones (pp. 189-210). España, Bilbao: Ediciones Deusto.
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. y SLOCUM, W. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. Thomson Learning
- HILL, Ch.W. y JONES, G.R. , (2012) Administración Estratégica un enfoque integral, España, Editorial Paraninfo.
- KAHNEMAN, D. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Debate.
- LEON, O.G. (2001) Tomar decisiones difíciles, Madrid, Editorial Mc Graw Hill
- MINTZBERG, H. (1992) , El Poder de la Organización, Barcelona, Editorial Ariel.
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS “Igualdad de Género: Por qué es importante” Objetivo 5: Igualdad de género y empoderamiento de la mujer. Consultado el 19/06/2023: <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-5-igualdad-de-g%C3%A9nero>
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2019) “Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio”. Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP).

- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2019) Diagnóstico de los factores que afectan el desarrollo empresarial de la mujer en Argentina Síntesis del estudio de fuentes primarias cualitativo y cuantitativo) y secundarias – Programa Ganar Ganar con el apoyo de la Unión Industrial de Provincia de Buenos Aires.
- PAVESI, P. (1991), “La Decisión”, Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
- PAVESI, P., “Cinco lecturas prácticas sobre el decidir”, Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.
- PAVESI, P., “Consideraciones acerca de la teoría del decidor”, Lecturas de la Teoría de la Decisión I, páginas 19 a 46, Ediciones Nueva Técnica SRL.
- PERONA, E., MOLINA, E., CUTTICA, M. & ESCUDERO, C. (2016). Equidad de género en la ciencia y la educación superior en Argentina: ¿Un signo de desarrollo? Oikonomos,, C. (2016). Equidad de género en la ciencia y la educación superior en Argentina: ¿Un signo de desarrollo? Oikonomos,
- PORTER, M.E. (1982) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1982, México, Editorial CECSA., 1ª edición.
- PUJOL COLS, L.J. y FOUTEL, M. (2015) “Un modelo Conceptual para el estudio de la participación y su influencia en la satisfacción laboral” , Ciencias Administrativas Año 3 – N° 6 Julio / Diciembre 2015 ISSN 2314 – 373
- SIMON, H. (2011) El Comportamiento Administrativo. Aguilar, Buenos Aires. 3ª Edición.
- TORO DUPOUY, L. (2017) “La diversidad en la empresa, fuente de innovación y de oportunidades”, Harvard Deusto Business Review (Núm. 264) · Recursos humanos · Febrero 2017

Capítulo 13

Hacia un cambio de paradigma en el proceso de decisiones organizacionales

Carlos Lorenzo – Natalia Lorenzo

Introducción

Desde hace una década nos debemos, los que nos dedicamos a la gestión y a su administración, el revisar profundamente el proceso de toma de decisiones en las organizaciones sociales y económicas, en relación a realidades comportamentales que han surgido de los avances de las neurociencias y la neurocognición desde fines del siglo pasado aplicables a la gestión y la administración. Se han realizado algunos trabajos parciales que no se integran, al menos, en una introducción teórica que actualice contribuciones que las disciplinas neurocientíficas están ofreciendo al conocimiento, en gestión y su administración.

Un tema que es ineludible tomar es el de los afectos, tratados por las disciplinas que tienen que ver con el cerebro, la mente, la cognición y el comportamiento humano, especialmente el que tiene que ver con la acción de gestionarse uno mismo, los grupos, los equipos y las organizaciones.

Los conocimientos en aspectos de la mente y el comportamiento, como son los sentimientos, se deben incorporar para desarrollar y evolucionar en el tratamiento de la realidad decisoria. Han sido tratados, por la mayoría de la bibliografía, como sinónimo de emociones cuando ambos conceptos tienen implicancias -en la mente, sus aplicaciones y consecuencias- muy diferentes. Necesitamos iniciar, continuar y sostener investigaciones sobre los nuevos conocimientos de la teoría de la mente, en gestión y en las plataformas administrativas de funcionamiento y apoyo.

Hay que poner el Ser Humano en el centro de la gestión, ya es el origen y el sujeto de todo conocimiento en disciplinas sociales que se encuentran intensamente relacionadas con la economía, y pareciera que muchas veces obviamos referirnos al sujeto que no solo es el final del proceso sino principalmente el origen.

Estamos en una línea de investigación bajo mi dirección, que formalmente ha tenido y finalizado siete proyectos trianuales desde hace 22 años, cumpliendo todos los requerimientos y evaluaciones externas de los colegas. Desde hace seis formalmente incursionamos en modelos mentales, con diez años anteriores en el tema de la neurocognición en el contexto de las neurociencias. A medida que actualizamos nuestros conocimientos ajustamos nuestro modelo aplicativo de la mente para la gestión, que se encuentra permanentemente en contrastación de campo en la línea de un Modelo de intangibles para el diagnóstico e intervención en el funcionamiento organizacional. El mismo se denomina, hoy, SER H4 MM2. En dicha línea estamos, desde el año 2000, investigando sobre un Modelo de diagnóstico y gestión

organizacional, basado en ocho variables intangibles y direccionado por la variable Cultura organizacional en conjunto con el poder, creando las opciones de cuatro tipologías de configuraciones organizacionales en relación al comportamiento de dichas variables. Hace siete años nos planteamos que debíamos incursionar en los individuos que lideraban los grupos, equipos y las organizaciones, que es una de las variables, con mas desarrollo.

Para nosotros, el objetivo de la gestión y la administración debe ser crear teorías, instrumentos y técnicas, haciendo eje en el ser humano espiritual, emoesimental y racional, integrado con su cuerpo biológico desempeñándose cooperativamente en organizaciones.

La irrupción de la parte emocional, como factor importante de los afectos, fue influyendo fuertemente en la formación en administración general y teoría de la organización dentro de las disciplinas de economía y administración. Creemos que es el momento de “separar la paja del trigo” en relación a la comprensión de los afectos, y por lo tanto en la comprensión del comportamiento organizacional y las decisiones que se toman para el cumplimiento de sus finalidades. Una cosa son las emociones y otra los sentimientos para el cuerpo y la mente humana. Estamos convencidos de que, como dice Antonio Damasio [2][3][4][5][6][7][8], los sentimientos son fundamentales en el comportamiento humano debido a lo que representan. Son un aspecto omnipresente y sostenido una vez establecido como tal en la mente; difundiéndose por los sistemas del cuerpo biológico, sobre todo el sistema nervioso que integra e interrelaciona el cuerpo bilógico humano.

Según Antoni Gaudí, nadie inventa nada debido a que todo está escrito en la naturaleza, y por ello la originalidad consiste en volver al origen. En nuestra línea y proyecto el origen es el ser humano, la persona, y el individuo; por lo cual entramos en él para luego volver a la organización, a la cultura en la que se basa el poder para coordinar el pensamiento y la acción, a la comunicación que la canaliza, a la estructura a través de la que se aplica el liderazgo en los grupos y equipos, y a las estrategias en diversas situaciones contextuales.

De esta manera, para nosotros, ha llegado el momento de pasar de percibir, en los análisis sobre el proceso decisorio respecto al comportamiento afectivo, el cerebro “antiguo” sobre bases del predominio del raciocinio, y hacerlo sobre el cerebro “nuevo” de la simulación y las imágenes, del presente y futuro sostenido en el tiempo homeostáticamente a través de los sentimientos.

A nuestro criterio hay que tener, para la gestión, bien determinados los conceptos que están relacionados con los sentimientos, y los sentimientos mismos, para poder actuar en las organizaciones en las decisiones y la acción consecuente con actitud y conocimiento profesional eficaz. A ello apuntamos en los próximos puntos.

Sentimientos y emociones

De acuerdo a Antonio Damasio [9] nuestra mente está dominada por el mundo que la rodea, y nuestra existencia es real y recordada a través de la memoria, con sus objetos y acontecimientos -humanos o no- representados por innumerables imágenes de todos los tipos sensoriales, a través del lenguaje verbal estructurado en narraciones y las expresiones de todo el cuerpo. Hay un mundo paralelo de la mente que acompaña a las imágenes alterando la voluntad consciente y

racional. Es el mundo que Damasio llama paralelo, el de los afectos, el mundo donde se encuentran los sentimientos que viajan junto con las imágenes de nuestra mente.

Las causas inmediatas de los sentimientos incluyen los procesos vitales de nuestro organismo que se experimentan como sentimientos espontáneos. También las respuestas emotivas se desencadenan al procesar los estímulos sensoriales (brindados a través de los cinco sentidos) a los que estamos expuestos; siendo finalmente resultantes del enfrentamiento con impulsos como el hambre y la sed, motivaciones como el deseo sexual o a las emociones. De esta manera, las emociones son programas de acción activados por confrontaciones con numerosas situaciones, por ejemplo, la alegría, la tristeza, la ira, la envidia, los celos, el desdén, la compasión y la admiración.

Cabe señalar que las experiencias sentidas de las emociones, como dice Antonio Damasio [10] [11] [12] [13], son conocidas lamentablemente con el mismo nombre que las propias emociones, lo que ha perpetuado la idea que emociones y sentimientos son el mismo fenómeno, aunque en realidad son muy distintas.

Los afectos -entonces- contienen a todos los sentimientos, las situaciones y los mecanismos que los producen, y también las acciones cuyas experiencias se transforman en sentimientos. Por lo cual, considerar que los sentimientos son ocasionales en la mente, o que se ocasionan únicamente por las emociones convencionales no expone la relevancia que este fenómeno tiene.

Los impulsos, las motivaciones y las emociones suelen jugar un papel muy importante en decisiones que algunos esperan que sean totalmente racionales. Asimismo, el apego y el amor operan en un contexto social al igual la alegría y la tristeza, el temor la ira, la compasión, envidia, celos. Es por ello que la sociedad que logra el desarrollo del ser humano y resulta vital en la creación de las culturas, es originada en gran parte por los impulsos, las motivaciones y las emociones. Este aspecto social forma parte de la “homeostasis” (La búsqueda de compensación de la mente y el organismo humano), y lo social entra en la mente cultural humana de la mano del afecto [14] [15] [16] [17] [18].

Entonces, dado que la respuesta emotiva va seguida de su respectiva sensación y de allí se forman los sentimientos, la distinción entre humanos y animales superiores está relacionada con la red de asociaciones que los sentimientos establecen, especialmente con las interpretaciones que podemos hacer del presente y su proyección futura.

De esta manera, la mayoría de los sentimientos son el resultado de implicar emociones relacionadas con el individuo y también con el contexto del mismo en una comunidad. Asimismo, las condiciones homeostáticas (que vamos a aclarar próximamente) adecuadas son las que dan el camino para la aparición de los sentimientos más complejos y la elaboración razonada de esos estados de sentimientos.

Al respecto, es momento de concretar un poco más el factor sentimientos. Seguimos tomando como centro a Antonio Damasio, ya que el prestigioso autor e investigador neurocientífico tiene mucha influencia en nuestras disciplinas de estudios económicos, y ha demostrado estar a la vanguardia. Creemos también, en base al conocimiento que tenemos, que sus postulaciones

recientes (como en la que nos basamos) están llamadas a ser multiplicadas e enriquecidas, como así también sus trabajos y publicaciones anteriores.

Dicho autor nos dice que los sentimientos son experiencias mentales o conscientes, pero difieren de otras experiencias de este tipo. En primer lugar, debido a que su contenido siempre se refiere al cuerpo del organismo en el que surgen, retratan el interior del organismo, o sea el estado de los órganos internos y de los procesos internos. En estas condiciones endógenas las imágenes que se producen se separan de las imágenes que retratan el mundo exterior. Otro aspecto radica en que como resultado de “la experiencia de la sensación” desde el interior, se infunde con una característica importante llamada “valencia” [19]. La misma traduce el estado vital a términos mentales en cada momento de forma directa, y califica ese estado como bueno, malo o en un grado intermedio entre ambos. Por lo cual, la “valencia” es el elemento que define el sentimiento y por lo tanto el afecto.

Cuando experimentamos respectivamente situaciones afectivas las describimos en nuestras narraciones internas, con palabras o sin ellas construimos conceptos a su alrededor, reducimos su intensidad afectiva y los hacemos “presentables” ante nosotros mismos y hacia los demás. Con esta “intelectualización” de los sentimientos economizamos tiempo y energía necesarios para este proceso. De allí que algunas estructuras culturales acaban siendo ignoradas.

Las circunstancias exteriores o reproducidas por la memoria que pueden causar los sentimientos son infinitas. Pero la lista de contenidos elementales es restringida al organismo vivo de su propietario, es decir los elementos del propio cuerpo y su estado actual.

En definitiva, los sentimientos son experiencias de aspectos del estado vital dentro de un organismo. No son para nada secundarios, son extraordinarios, son un informe en cada momento acerca del estado vital en el interior de un organismo, están basados en representaciones multidimensionales de configuraciones del proceso vital y pueden ser intelectualizados y traducidos en ideas y palabras.

David Chalmers [20] se pregunta ¿Por qué existe ese sentimiento que acompaña la información sensorial? Una vez que hubo organismos con sistemas nerviosos y capacidad para la formación de imágenes, cerebro y cuerpo cooperaron para producir las imágenes de estos complejos programas de mantenimiento de la integridad de los organismos, y esto dio origen a los sentimientos. Ellos son traductores mentales de las ventajas homeostáticas de los programas químicos y de acción, o de su carencia, que añaden opciones valiosas y representan una ventaja decisiva acompañando a todos los procesos mentales. De esa forma, resulta beneficioso para los organismos tener estados mentales calificados por sentimientos, a partir de los cuales se producen los comportamientos más adecuados desde el punto de vista homeostático; no siendo posible sobrevivir, como seres humanos, en ausencia de sentimientos.

Por lo tanto, mente y cerebro influyen sobre el cuerpo, tanto como el cuerpo en sí puede influir sobre el cerebro y mente, ya que son aspectos de un mismo y único ser. Asimismo, los sentimientos son un “andamiaje” para la “valencia” (a la cual nos referiremos concretamente más adelante) debido a que el sistema nervioso lleva la información del cuerpo al cerebro que la

procesa, y con la “valencia” se percibe el estado homeostático permitiendo, con todo ello, entender y aprender de los sentimientos.

Sentimiento y homeostasis

La “homeostasis” [21] está referida al conjunto fundamental de procesos que se hallan en el corazón mismo de la vida. Asimismo, es un “imperativo” que carece de reflexión y expresión que permite al ser humano, como organismo vivo, resistir y prevalecer. La parte “imperativa” se refiere a la “resistencia” y de lo que se trata a producir la “supervivencia”. Se refiere también la “prevalencia” y esto es mucho más sutil. Asegura que la vida se regule no sólo desde la supervivencia, sino que contribuya a la también a la prosperidad, a una proyección de vida a futuro de un organismo.

Recordemos que los sentimientos actúan revelando a cada mente la condición de vida de ese organismo concreto, en un rango que va desde lo positivo a lo negativo. Por lo cual, la homeostasis deficiente se expresa mediante sentimientos que -en buena parte- expresan lo negativo, y los sentimientos positivos expresan niveles apropiados de homeostasis dando oportunidades de mejora, o sea de prosperidad. De esta manera, podemos decir que sentimientos y homeostasis están estrecha y consistentemente relacionados al ser experiencias subjetivas del estado vital (o sea de la homeostasis) en todos los organismos dotados de mente [22].

Al respecto, Antonio Damasio [23] postula la plausible hipótesis de que los sentimientos, como auxiliares de la homeostasis, son los catalizadores de las respuestas que originaron las culturas humanas. Los sentimientos habrían sido el motor de las invenciones que dieron lugar a las artes, la indagación filosófica, las creencias religiosas, las normas morales, la justicia, los sistemas de gobierno, las instituciones económicas, la tecnología, la ciencia sin ser taxativos. Todas las aéreas en que se dan, requieren sentir una situación de empeoramiento homeostático, real o anticipado (dolor, sufrimiento, necesidad extrema, amenaza, pérdida). O, por el contrario, de beneficio homeostático potencial como por ejemplo un resultado que supusiera una mejora de las condiciones de vida, actuando el sentimiento como agente motivador de la exploración mediante la utilización del saber y la razón, reduciendo o capitalizando una necesidad o abundancia de los estados de recompensa.

Asimismo, la “homeostasis” evoca las ideas de equilibrio y estabilidad. Sin embargo, la vida no busca ningún tipo de equilibrio (porque hablando en términos termodinámicos el equilibrio significa una diferencia térmica cero y la muerte) y tampoco quiere estabilidad que evoca paralización y aburrimiento.

Entonces, se define la “homeostasis” diciendo que no es un estado neutro, sino regulado por acciones orientadas hacia el aumento del bienestar en el cual la proyección enérgica hacia futuro se articula en dicho sentimiento subyacente.

Sentimientos y valencia

Dado que los sentimientos denotan la calidad del estado vital dentro de un cuerpo en un momento concreto, poseen necesariamente una valencia, son buenos o malos, positivos o negativos, deseables o rechazables, placenteros o dolorosos, agradables o desagradables.

Como los sentimientos se sitúan dentro de la perspectiva actual de todo el organismo, surge la subjetividad. La invención cultural humana requiere ese paso: hacer que seleccionemos los acontecimientos que nos importan, que sean clasificados automáticamente como beneficioso o no “para el individuo” al que pertenecen. Por lo cual, si bien los sentimientos que son conscientes permiten un primer diagnóstico sobre si una situación resulta problemática o no, es necesario que la subjetividad conduzca la inteligencia creativa desde la cual se construyen las manifestaciones culturales.

Sentimientos, imágenes y memoria

Es momento de dirigirnos a la construcción de recuerdos por sus significados y la traducción verbal que podemos hacer de los mismos. Sucede que nuestras percepciones generan una descripción paralela en forma continua a través del lenguaje y de las imágenes. Todas las palabras en cualquier idioma están hechas de imágenes mentales,

Pero, dice Antonio Damasio [24], que la mente está hecha de algo más que imágenes directas de objetos y de acontecimientos y de su traducción al lenguaje. También de imágenes referidas a la descripción de las propiedades constitutivas y sus relaciones de acontecimientos y objetos.

Por lo cual, toda traducción está basada en imágenes y, en definitiva, “las imágenes son el símbolo universal de la mente y el pensamiento” [25]. Asimismo, son almacenadas en la memoria aquellas a las que le damos valencia de importantes, las cuales son posteriormente evocadas en esos momentos de percepción y *manipuladas* en nuestra imaginación. Conocemos estas imágenes gracias al complejo proceso de la consciencia, (al cual nos referiremos más adelante) que se basa en imágenes, las cuales guían las acciones de manera directa y automática de tal manera que el sistema muscular alcance el objetivo de forma más precisa, pudiendo actuar sobre un objetivo con precisión.

Al respecto, la unidad básica de la mente es la imagen, la imagen de una cosa, de lo que la cosa hace, lo que la cosa hace que sintamos, o lo que pensamos de la cosa, no de las imágenes de las palabras que traducen cualquiera de las imágenes anteriores.

Nuestras imágenes mentales dependen de su registro interno. Este registro depende -en cuanto a su fidelidad- de la atención que prestemos a las imágenes, lo que a su vez depende de la fuerza de la emoción y de los sentimientos que se generaron cuando esas imágenes atravesaron nuestro pensamiento. De esta manera, una buena cantidad de imágenes que se registran puede reproducirse, es decir, recordarse y reconstruirse con mayor o menor fidelidad.

Dado que la capacidad de rememorar imágenes abre más y nuevas posibilidades para el pensamiento y el comportamiento, con el proceso de aprendizaje y rememoración de imágenes se puede reconocer -con acontecimientos sucedidos anteriormente- y razonar con mayor fiabilidad y comportarse de manera más precisa, efectiva y útil posible.

El razonamiento requiere de una interacción entre lo que muestran las imágenes actuales y lo que las imágenes rememoradas muestran del pasado. Además, éste necesita anticiparse a lo que viene después y contar con un proceso de imaginación necesario para anticipar consecuencias que depende también de rememorar el pasado. Es así que el recuerdo, gracias a la memoria, ayuda a

la mente consciente para llevar los procesos de pensamiento, juicio y decisión; siendo necesario en las tareas que tenemos todos los días desde lo más trivial a lo más importante.

Las imágenes rememoradas son también esenciales para la construcción de narraciones, que son distintivos de la mente humana utilizando tanto imágenes actuales como antiguas. Es la creación de nuestra propia película interna. Un mismo argumento puede producir diferentes interpretaciones y tener así significados diferentes en función de la manera en que se narra. El orden de introducción de objetos y acontecimientos en la narración, así como la naturaleza de las descripciones respectivas con relación a su magnitud y su calificación son decisivos para la interpretación que hacemos de la narración y sobre todo para el modo en que la narración se almacenará en la mente y se recuperará de ser necesario.

De esta manera, la búsqueda y el rastro constante de nuestros recuerdos del pasado y del futuro nos permiten intuir posibles significados de situaciones actuales y predecir el futuro posible a medida que vivimos. Es razonable decir que vivimos parte de nuestra vida en un futuro anticipado en lugar de en el presente, siendo ésta una consecuencia más de la naturaleza de la homeostasis con su proyección constante a futuro.

Sentimientos y consciencia

El estado consciente se logra cuando el dueño de un cuerpo y un cerebro se ve capaz de supervisar el contenido de ese pensamiento desde su propia perspectiva subjetiva. Suele utilizarse el concepto de consciencia y no de subjetividad para referirnos a ella, porque entonces se puede transmitir la experiencia integrada situando los contenidos mentales en un panorama multidimensional mayoritariamente unificado. La subjetividad y la experiencia integrada son los elementos principales de la consciencia, y éstos a su vez son los aspectos principales de la mente cultural [26] [27].

La parte de nuestra mente consciente que se destaca y domina nuestros actos tiene que ver con las imágenes sensoriales, visuales, auditivas, gustativas y olfativas. También está asociada a las imágenes que traducen el mundo exterior, las cuales son fabricadas -sobre él- desde el mundo interior. Estas últimas son imágenes de la biología del cuerpo que sirven de soporte a los sentimientos, son imágenes de valencia que son específicas de cada mente.

Los sentimientos, que se originan en el estado homeostático de fondo y en las respuestas emotivas generadas por las imágenes propias del mundo exterior, contribuyen a generar nuestra mente consciente. La medida en que estos componentes dominan nuestra vida mental (nuestra atención) depende de numerosos factores: edad, carácter, cultura, momento concreto o modelo mental, debido a que tendemos a seleccionar (o no) diferentes aspectos del mundo exterior o del mundo de los afectos.

De esta manera, la consciencia, en el sentido completo del término, es considerada un estado particular de la mente en el que las imágenes mentales (que generan sentimientos), están empapadas de subjetividad y se experimentan en un marco global integrado suficientemente amplio [28].

Sentimientos y cultura

Los sistemas endocrinos, inmunitarios, circulatorios y nerviosos dieron origen a la mente, los sentimientos, la consciencia, los afectos y los movimientos complejos. Sin estos sistemas de amplitud corporal los organismos, como el ser humano, no habrían sido capaces de llevar a cabo su homeostasis global. Los cerebros que han ayudado a los seres humanos a crear ideas, prácticas e instrumentos culturales fueron ensamblados mediante la herencia genética seleccionada naturalmente en miles de millones de años. En cambio, los productos de la mente cultural humana y la historia del ser humano se han visto sometidos a la selección cultural y fueron transmitidos por medios culturales.

Asimismo, las mentes culturales no se conciben sin la memoria, el lenguaje, la imaginación y el razonamiento, pero requieren de la formación de imágenes siendo que lo creativo que generan las prácticas y artefactos de las culturas no puede actuar sin afecto y consciencia.

Por otro lado, en la corrección del déficit homeostático, el puente es proporcionado por los sentimientos -como expresiones mentales de los estados homeostáticos- al actuar como factores de motivación del intelecto creativo involucrado en el proceso como parte de la cadena responsable de la construcción de la práctica o del instrumento cultural. Al respecto, es bueno reflejar que sentimiento y razón se encuentran estrechamente unidos, sea cual sea el favorecido en la decisión o el resultado, ya que ambos siempre están implicados.

De esta manera, el éxito del cumplimiento homeostático está dado por lo buena que sea la respuesta cultural, dentro de las circunstancias en las que se aplique y de las características de la puesta en práctica. El éxito de la respuesta está supervisado por el mismo sistema que es responsable de su motivación; es decir los sentimientos. Y en cierto grado los sentimientos y el intelecto han liberado al Ser Humano de la tiranía absoluta de los genes, pero sólo para mantenernos bajo el gobierno fuerte y definitivo de la homeostasis.

El desarrollo del tema de los sentimientos se encuentra en nuestros proyectos de investigación estrechamente relacionado con el diseño y la tipificación de Modelos Mentales generales, por lo que en esta etapa hemos enriquecido la conceptualización de factores y elementos que funcionan con al área afectiva del cerebro y los procesos mentales y corpóreos de cada individuo.

También, en ellos incluimos la *Homeostasis* como elemento omnipresente en todo el proceso. Las funciones que se derivan de la misma se encuentran entre las ya seleccionadas dentro de la configuración de elementos básicos, hasta ahora. De la misma manera, están incluidos los *Sentimientos* que relacionamos con el talante como “estado de ánimo” habitual con su periodicidad natural. Por ende, la *Valencia*, que se encuentra en conjunto con los sentimientos.

Por otra parte, incluimos la *Consciencia* como el elemento omnipresente integralmente en la mente debido a que todos los elementos que funcionan conscientemente se encuentran bajo su atención, y la consciencia de alguna manera los integra a todos. Ello significa que las *Imágenes* se encuentran, en todos los aspectos de la mente, relacionadas -en buena parte- con la *Memoria* en todo lo que incumbe al proceso decisorio fundamentalmente.

Finalmente, incluimos en esta configuración, al *Cuerpo y los sistemas biológicos* ya que -como hemos explicado con referencias en la bibliografía- el mismo confirma una integridad con el cerebro y con las funciones de la mente. Estamos en condiciones, con nuestra propia reflexión, y la selección de los conocimientos que seleccionemos en esta materia, para poder ser un sólido puente de aplicación interdisciplinaria de los instrumentos digitales y analógicos, expresos o tácitos, de mejora del proceso de decisiones donde podamos y decidamos, por decisión propia o solicitud de nuestros clientes o dirigentes organizacionales.

Marco conceptual de los modelos mentales

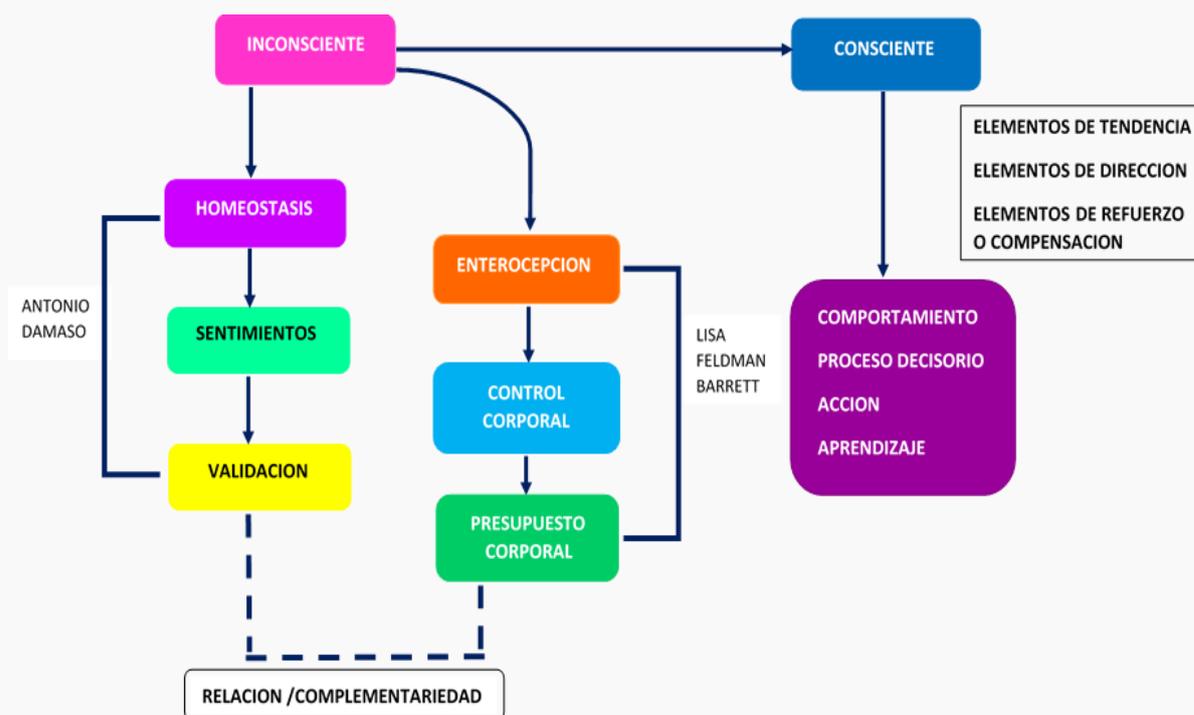
En el presente apartado sintetizaremos los aspectos que incluimos –a nuestro entender- a fin de enriquecer nuestra teoría de Modelos Mentales y Modelo de funcionamiento organizacional en el proceso de decisiones.

Los mismos exponen cómo fuimos seleccionando elementos por la dinámica de la formulación y aplicación de los modelos mentales en distintas etapas de su proceso mental y de aplicación. [29]. Asimismo, en ellos desarrollamos la dinámica, así como las etapas de análisis y aplicación de los modelos mentales, en la teoría que hemos construido sobre el funcionamiento de la mente -desde un abordaje cognitivo- para aplicar en la gestión. La misma consta de **Elementos básicos**, **Elementos de tendencia** que le dan capacidades a los básicos para perseguir los **Elementos de Dirección** que vislumbran el futuro con la impronta de los elementos mencionados anteriormente. Finalmente, los **Elementos de Refuerzo y Compensación** son los que permiten dar fuerza ante los resultados (o ajuste debido a los mismos) de las actividades a partir de las cuales perseguimos los objetivos en distintos escenarios [30].

Posteriormente, al año de haber publicado nuestro primer trabajo sobre nuestra teoría sobre modelos mentales [13], avanzamos en los aspectos teóricos sobre el cerebro y la mente incorporando, analizando y comprendiendo nueva bibliografía. Como resultado de ello decidimos incorporar nuevos conceptos y elementos en lo que denominamos “elementos naturales de origen”, que trabajan en segundo plano por ser parte del funcionamiento del inconsciente, de los que ya se encuentran en la teoría en el nivel consciente.

Al ser fundamentalmente parte de la mente inconsciente, algunos autores -como veremos más adelante- lo postulan como instintos superiores y formadores de la consciencia. Esto lo graficamos en la Figura 1.

Figura 1: Elementos naturales de origen



Fuente: elaboración propia

De arriba hacia abajo, en la figura, comenzamos subrayando una división en la mente entre inconsciente y consciente con una memoria con funciones y tiempos distintos que sirven a los dos procesos mentales.

En el inconsciente hemos incluido arbitrariamente elementos de autores con los que hemos elegido abordar este trabajo. La homeostasis, concepto que encontramos en Antonio Damasio [14], junto a los sentimientos y la validación de los mismos cuando surgen situaciones que hacen que este mecanismo funcione. A su lado, dentro del funcionamiento inconsciente, encontramos los conceptos de interocepción que abarca el control corporal y el presupuesto corporal como mecanismos básicos del funcionamiento del cerebro en relación con la biología del Ser Humano [15]. Estos distintos conceptos creemos que hacen a formas algo distintas de ver y conceptualizar el mismo propósito en el funcionamiento del cerebro y la mente, hasta podrían llegar a ser complementarios a nuestro entender.

Todo ello que actúa en segundo plano, resulta la materia prima que procesa, de maneras aún bastante ocultas para la ciencia, la consciencia, con elementos que hemos incluido a continuación en los elementos que hemos denominado básicos, de tendencia, de dirección y de refuerzo o compensación para facilitar en análisis en nuestra teoría aplicativa de modelos mentales. Todo ello nos lleva la finalidad de analizar y describir el comportamiento de las personas, el proceso decisorio, la acción y el aprendizaje del sujeto, en grupos/equipos y en las organizaciones.

Para dar claridad al trabajo del lector, se resumen y listan los elementos que conforman cada punto del proceso de teoría y aplicación del Modelo de Modelo Mental que fue presentado y se actualiza:

- *Elementos naturales de origen*: Inconsciente, consciente, homeostasis, sentimientos, validación, interocepción, control corporal, presupuesto corporal.
- *Elementos básicos*: Locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu).
- *Elementos de tendencia*: Tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.
- *Elementos de dirección*: Expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición.
- *Elementos de refuerzo y compensación*: Valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders.

Algunos de estos elementos de la mente que denominamos Elementos Naturales de Origen, los incluimos en otras etapas de elementos configurados, debido a la importancia (mencionada previamente) de los sentimientos con los que están relacionados.

Ellos son: *Memoria*, fundamentalmente en su función aplicativa en elementos de **Tendencia** y para todo aspecto que tenga relación muy estrecha con los sentimientos o sus derivaciones; a *Valencia* es para incluirla en **Tendencia**, en las configuraciones de **Dirección** y en **Refuerzo y Compensación**; las *Imágenes* se incluyen en la configuración **Básica** junto al pensar con sentimientos y razón reflexiva, así como también en **Tendencias**, en **Dirección** y en **Refuerzo y Compensación**. Respecto a la *Cultura*, ya se encontraba en **Refuerzo y Compensación**.

Si bien aún no encontramos causas para modificar las tipologías que hemos elaborado, todo análisis y procesamiento que encontremos con modificaciones de interpretación -a través del trabajo de campo verificador de nuestras hipótesis- hipotéticamente estaría cayendo en las tipologías tentativas de avance ya diseñadas, aunque seremos más precisos en la cuestión de valencias para estudiar un desarrollo tentativo de las mismas.

Trabajaremos, no obstante, en la consistencia de las configuraciones, en la búsqueda de elementos puente entre las mismas dentro de su dinámica sistémica, así como en aspectos que hagan a una jerarquía funcional entre elementos o factores de los modelos mentales.

Sentimientos y decisiones

Los sentimientos forman parte de nuestras decisiones, y si bien pueden ser agradables o molestos, (no es esto lo que importa de ellos) sirven para la regulación de la vida, proporcionando información referida a la homeostasis y a las condiciones sociales de la propia existencia. Como individuos los sentimientos nos informan de los riesgos, peligros y crisis circunstanciales que es necesario evitar. Asimismo, lo que se considera bueno en su función radica en que pueden hacernos saber de oportunidades y guiarnos hacia comportamientos que mejorarán nuestra homeostasis.

Otro aspecto a tener en cuenta en la decisión, es que los sentimientos nunca se memorizan y por lo tanto no pueden ser rememorados, aunque sí recreados con relativa fidelidad; pudiendo - en ese proceso- ser titulizados para completar y acompañar a los hechos que sí se recuerdan y pueden ser evocados. Por lo general con el tiempo nos van quedando los buenos, o la parte buena (para nosotros) de ellos. Como dicen Daniel Kahneman y Amos Tversky [31], seríamos propensos a crear recuerdos más sólidos para los aspectos más gratificantes de una escena pasada y oscurecer el resto.

Asimismo, siendo que la planificación involucra decisiones futuras y escenarios esperados, los fenómenos de la memoria y la recreación de sentimientos resultan importantes no sólo en las decisiones emergentes. Ello se debe a que la anticipación de futuro y cómo encaramos las situaciones que podemos ver como problemáticas hoy (contemplando su potencial profundización negativa a futuro), depende de cómo recordamos haber vivido el pasado, tanto desde los hechos como desde las emociones llevadas a sentimientos reconstruidos y recreados a través de nuestros recuerdos.

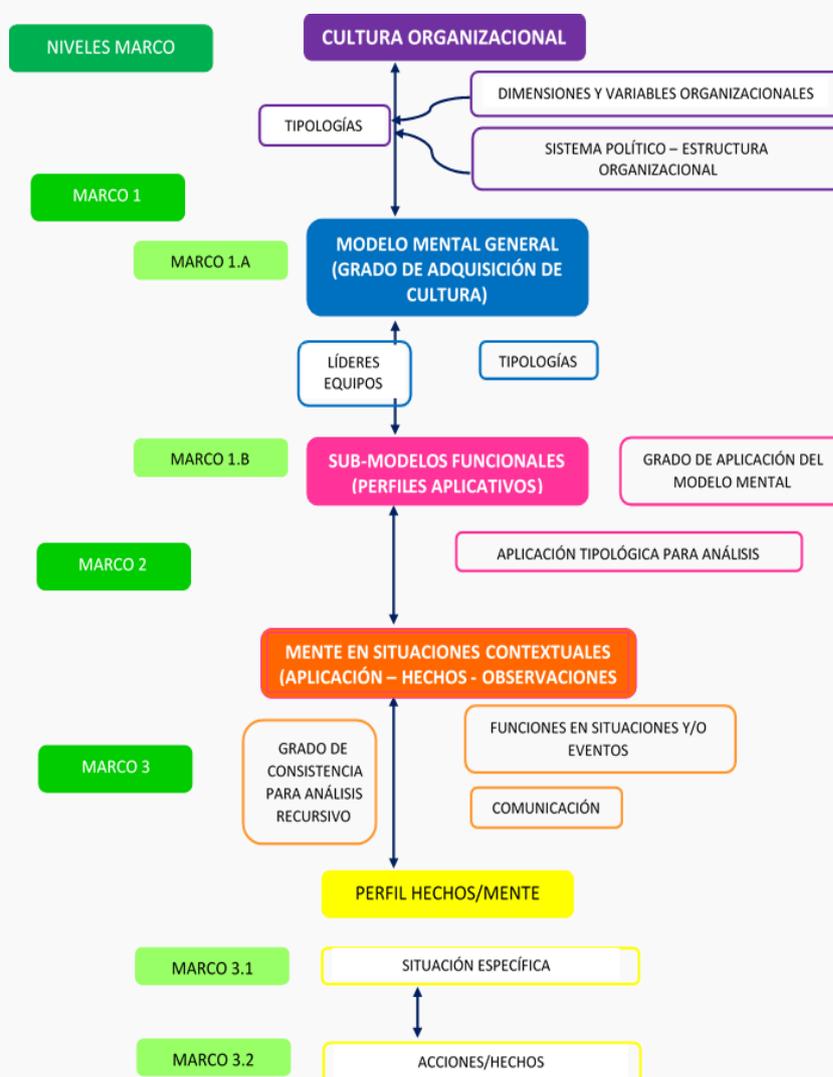
De esta manera, nuestra personalidad se va confirmando en función de modos cognitivos y afectivos, de nuestras experiencias individuales (en términos afectivos), y de nuestra identidad cultural en el marco de la cultura social u organizacional en su caso. Y la capacidad de tener sentimientos, nos permite reaccionar de manera predictiva a las condiciones percibidas en el entorno externo de una manera que refleja nuestra propia experiencia. Siendo ella el resultado de proyecciones de relevancia homeostática subjetiva sobre estímulos (que si no existieran serían neutros) y sin valencias, permitiendo un aumento de la posibilidad de sobrevivencia individual y organizacional en el proceso decisorio de ellas.

Siguiendo mentalmente el proceso de toma de decisiones que describimos en el Modelo SER H4 MM2 [32], tomamos en cuenta la relevancia fundamental que representa la inclusión -en el mismo- de los aspectos presentados en este trabajo y que se resumen en el concepto de sentimientos en -lo que hemos dado en llamar- el “hombre emo-senti-racional”, en lugar de emoracional que se considera hasta el momento. Cabe aclarar que no disminuimos el papel de las emociones ni las dejamos de lado, lo que hacemos es valorar la riqueza de lo sentimental que integra el cuerpo biológico del ser humano.

Por lo cual, la incluimos desde la decisión de diseño del sistema de información, de control y los indicadores racionales para ayudar a los diagnósticos; en la determinación de objetivos, de metas y de finalidades en el marco de una cultura organizacional seleccionada; del sistema de poder necesario para ejercer influencia; en las negociaciones que se establecen entre personas y coaliciones para definir todas las funciones administrativas y de gestión; en el liderazgo que intenta multiplicar la voluntad hacia el cumplimiento de las actividades necesarias; en la comunicación, sus forma y estilo para coordinar y canalizar influencias mutuas entre los que se comunican; en la búsqueda de alternativas, muchas veces sesgadas por sentimientos de deseos e interés individual y/o grupal; de la formulación de estrategias; de la asignación de recursos materiales e intangibles; de la evaluación de alternativas para la decisión; y de las acciones necesarias para llevarlas a la acción, teniendo recursivamente el aprendizaje organizacional en

todo el proceso. Tenemos entonces, el gráfico denominado Marcos Teóricos en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva.

Gráfico 3: Marcos Teóricos en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva



Fuente: elaboración propia

Lo hacemos sobre las últimas divulgaciones de investigadores neurocientíficos, como en el caso de Alberto Damasio que es un referente en nuestro país sobre el proceso decisorio. Eso nos lleva a tomar en cuenta el hecho de que la gran mayoría de nuestras decisiones no tienen solo un componente racional sino más bien emocional, o como nosotros decimos para diferenciar las emociones de los sentimientos “emo-sentimental”.

Nos encontramos ante situaciones a resolver que no han sido tratadas con un buen desarrollo teórico en los procesos decisorios. Tenemos siempre un conflicto afectivo que constituye un elemento endógeno del problema a encaminar. Sus elementos son emo-sentimentales, cuyos aspectos más fuertes debemos descubrir. También, debemos tener en cuenta el impacto

interactivo que tienen los elementos de la situación contextual del evento/estado. A esto se agrega el aspecto inconsciente, del cual tenemos también poco desarrollo en la toma de decisiones, como de otros aspectos que tienen características subjetivas. Todo ello nos va llevando a la gran complejidad del ser humano en el contexto del conocimiento del siglo XXI, su comportamiento y el proceso por el cual se decide, ya sea individualmente o en grupo.

Esa complejidad para actuar cooperativamente hacia objetivos comunes es tomada por la administración a través de una gestión cuyos aspectos más importantes con los valores comunes (cultura organizacional) y la dinámica del sistema político consecuente, que se encuentra más o menos articulado en ajustes habituales con el tipo cultural.

Para acercarnos a modelos fuertes de toma de decisiones debemos profundizar en desarrollos teóricos, modelos y técnicas adaptativas que permitan perfilar líderes y equipos hacia visiones compartidas, en continuo aprendizaje teniendo en cuenta la real complejidad de la naturaleza humana en interacción social y organizacional.

Esa es la intención del conocimiento que hemos tomado y volcamos en el presente trabajo. Nuestra intención es fundamentalmente descriptiva, en este trabajo, como forma de difundir la complejidad que van tomando nuestras disciplinas que debemos abordar interdisciplinariamente. Creemos haber seleccionado conceptos tomados de las investigaciones en neurociencias que van en este propósito. Lo hacemos en el marco de las investigaciones de una línea que cumple 23 años cuyo producto más conocido se denomina hoy SER H4 MM2.

Síntesis de los modelos de procesos de decisión: desde el clásico hasta la actualidad

Este trabajo, incursiona en el impacto que tienen los nuevos conocimientos neurocientíficos, sobre todo en particular a los que hacen a la parte afectiva de los modelos mentales desde los aspectos cognitivos, y la expresión de los mismos por medio del comportamiento en la acción de gestión organizacional.

Por ello seleccionamos los principales elementos de la decisión en las distintas etapas de los años a que hacemos mención. Vemos el modelo clásico – racional; el modelo que incluye lo cognitivo y lo emocional, y finalmente la teoría de la mente, que tiene que ver con el cerebro y los sentimientos, en conjunto con el inconsciente, la intuición y los instintos.

Todo ello abre nuevas perspectivas y abordajes para describir el proceso de las decisiones en las organizaciones. Son necesarios nuevos modelos que instrumenten un cambio de paradigma, que permitan diseñar nuevas tecnologías tangibles e intangibles.

Los impactos que la teoría de los afectos, a través de las actuales investigaciones neurocientíficas tiene en la teoría de la decisión y la acción, hace que sea necesario un cambio revolucionario en su formulación y abordaje. Eso nos hace hablar de nuevos abordajes descriptivos que modifican, a nuestro criterio, la forma de analizar y encauzar los procesos hacia una decisión y acción efectiva en las organizaciones. Por eso mismo estamos hablando de un nuevo paradigma que se debería instrumentar en Modelos.

Es necesario comparar la evolución que el estudio del proceso de decisiones ha tenido desde el paradigma clásico – racional, los ajustes que producen los conocimientos que aportan la cognición y las emociones, y lo que ahora resaltamos, productos de avances sobre el conocimiento más profundo de la naturaleza y la biología humana a partir de la importancia de los sentimientos, lo que hemos dado en llamar los emo – sentimientos en el comportamiento del ser humano.

Esto requiere, con el objetivo de mejorar el liderazgo, la formación de equipos y la actividad cooperativa en pos de metas y objetivos comunes que necesitan una efectiva administración y gestión organizacional, realizar nuevos modelos que diseñen nuevas tecnologías ante la creciente complejidad. Y esto es así desde las organizaciones más pequeñas a las más grandes, con las adaptaciones que en cada caso sean necesarias.

Sin duda hemos realizado una apretada síntesis de lo que estamos desarrollando en nuestros proyectos de investigación, en el marco de la línea comenzada hace 22 años y cuyo producto más conocido es el denominado ahora Modelo SER H4 MM2 [1].

Hacia un nuevo paradigma de la decisión en gestión

Gráfico 1: Elementos básicos del proceso de decisión en el Paradigma Clásico-Racional



Fuente: elaboración propia

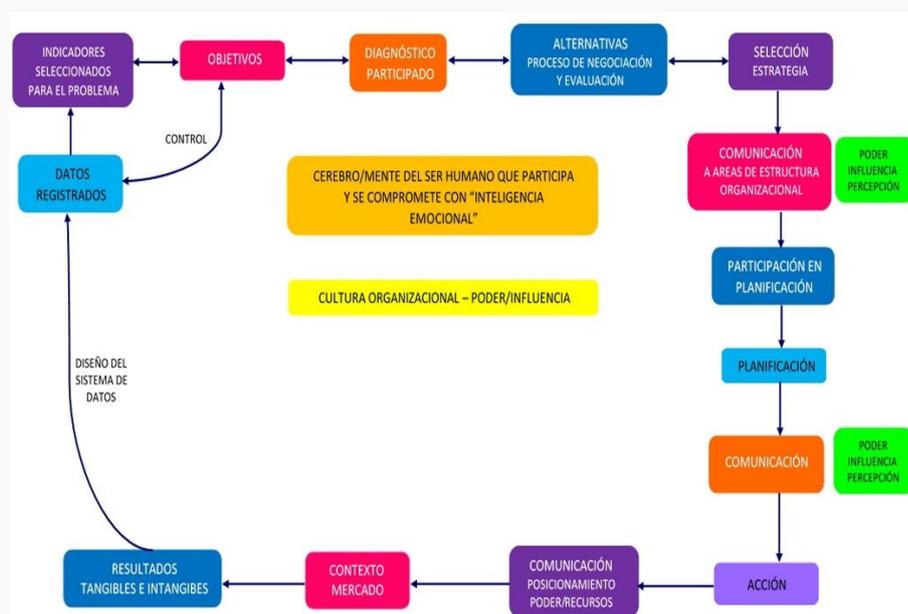
Nos encontramos en primer lugar, exponiendo antecedentes que compararemos, con una teoría clásica de la toma de decisiones donde prevalecía la racionalidad en forma universal para una efectiva toma de decisiones. Ello lo describimos en el gráfico recursivo 1. La racionalidad, lo objetivo, las normas estándar, y modelos técnicos de diagnóstico y evaluación de alternativas son las herramientas clásicas que resultaban en directivas para la acción. Este paradigma ha sido sobrepasado por la realidad de los mercados, los stakeholders y el público socio económico de las organizaciones.

Posteriormente en el tiempo, surgieron lentamente ajustes al paradigma clásico debido a los problemas de la falta de eficacia y eficiencia en los resultados de las decisiones. Nuevas herramientas y tecnología se fueron acercando y aplicando a las organizaciones en creciente rango de complejidad. Primero, como mejor administración de los “recursos humanos”, posteriormente como superación de los límites del enfoque surgieron nuevos descubrimientos y métodos en disciplinas humanas como la inteligencia y las emociones, y comenzó a tener más peso la cultura organizacional como elemento importante a incorporar, para darle abductivamente mejoras a los problemas del comportamiento y la decisión en los procesos.

Esto lo graficamos en el Gráfico 2, donde hacemos hincapié en el concepto de la decisión participativa, constructiva, como aspecto más central que la aplicación de técnicas, las cuales también se incrementaran teniendo en cuenta nuevos conceptos para incorporar a la decisión. Se profundiza más el estudio del poder y la influencia y por tanto de la negociación. Los estudios sobre estrategia y escenarios se desarrollan para las organizaciones, la comunicación como la otra cara de la misma moneda con la cultura y la estrategia se convierte es un aspecto central. El liderazgo surge en su informalidad junto al autoliderazgo y los intangibles se descubren como lo más importante en la sostenibilidad de las organizaciones.

Por lo tanto, queremos hacer notar estas incorporaciones y abordajes en los conceptos que señalamos en el Gráfico 2, donde lo cognitivo y las emociones dan una renovada impronta a la teoría organizacional y al proceso de toma de decisiones que desencadena en la acción de aplicación. Todo ello fue quedando reflejado en nuestros proyectos de investigación del Modelo SER H4 que recientemente hemos enriquecido con aportes de las neurociencias y cambiamos su denominación, por irse constituyendo en una nueva versión, a SER H4 MM2.

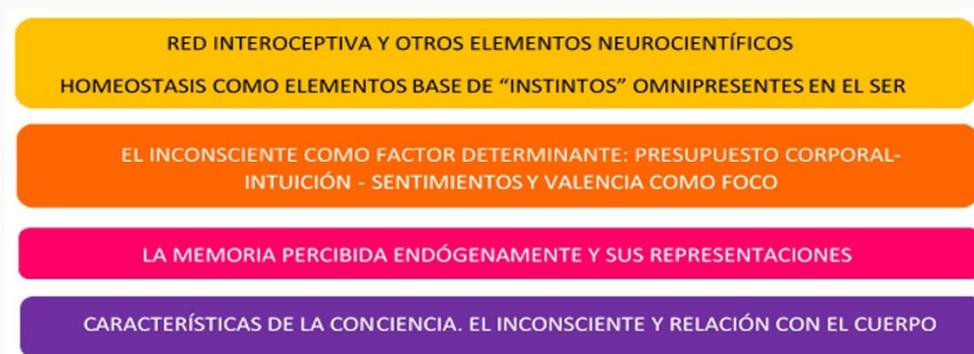
Gráfico 2: Elementos que ajustan el Paradigma Clásico, bajo el paradigma inclusivo de lo cognitivo y las emociones



Fuente: elaboración propia

¿Qué aspectos estamos incorporando que son los que para nosotros llevan a un nuevo paradigma de las decisiones y la acción? Comienza con los estudios expuestos sobre neurociencias aplicadas a la gestión y la administración en 2013, y que se encontraban formalizados en nuestros proyectos de investigación. Posteriormente la aplicación a modelos mentales para Liderazgo y equipos de trabajo, en 2017 presentados en Congresos nacionales e internacionales fue profundizando la aplicación a toma de decisiones. En el Gráfico 3 sintetizamos un corto listado donde hacemos foco en el cambio de paradigma.

Gráfico 3: Elementos que se incorporan al trascender emociones en sentimientos bajo el paradigma cognitivo Emo-Sentimental del SER H4



Fuente: elaboración propia

Los patrones instintivos³³, como los llama Gazzaniga, a través de distintos abordajes de sus investigaciones [2] [3] de Homeostasis y redes interoceptivas -por ejemplo, la intuición; los sentimientos y la valencia de los mismos (a los que nos hemos referido anteriormente); los descubrimientos sobre el inconsciente y como actúa de manera determinante en el ser humano; la memoria en relación a todo ello a través de la experiencia; y finalmente como cuerpo, cerebro y mente- interactúan. Estos elementos nos parecen más que suficientes para dar por sentado que nos encontramos frente a un nuevo paradigma de los procesos decisorios. Lo podemos ver en el Gráfico 4 que sigue un mismo patrón de exposición que los anteriores para facilitar su comparación y comprensión.

En dicho gráfico presentamos en una apretada síntesis las diferencias más relevantes de lo que denominamos paradigma emo-sentimental del proceso decisorio, marcando la diferencia entre como analizamos el comportamiento del ser humanos que debe ser parte del proceso de toma de decisiones en una organización a través de distintas etapas de los conocimientos técnico-científicos desde hace un siglo. Damos características comparativas de lo que se considera a la decisión como "norma objetiva", la incorporación de las emociones, y la relación de estas con los sentimientos dadas por [4] [5].

Gráfico 4: Hacia un nuevo Paradigma Decisorio con Elementos Cognitivos Emo-sentimentales en el SER Emo-senti-racional biológico

³³ Los patrones instintivos, como el de los animales, componen una parte importante del software del hardware cerebral: los primarios son como "reflejos", y los superiores son "el estado de las relaciones sociales" que resultan de la combinación de los individuos-instintos inferiores de la sociedad.



Fuente: elaboración propia

Inconsciente, intuición y decisiones instintivas

Vamos a dejar unas palabras, en este apartado, sobre un tipo de decisiones que han sido relevadas -por las investigaciones neurocientíficas- como muy importantes por el peso que tienen en cantidad; y en el contexto de necesidad de respuestas rápidas sin perder probabilidad de acierto, sino -todo lo contrario- incrementando los aciertos hacia el cumplimiento de objetivos.

Un autor que nos ilustra sobremanera es [6] quien dirige el Centro de comportamiento adaptativo y cognición del Instituto Max Planck para el desarrollo humano de Berlín. En cuanto a él, lo que queremos destacar, respecto de lo que dio en llamar en el campo de sus investigaciones “inteligencia inconsciente”, es la preeminencia que le da -para incrementar en su aplicación- a la heurística sobre el análisis, siendo la heurística lo que podemos llamar una regla general instintiva. La misma aparece rápido en la consciencia basada en razones subyacentes -sin consciencia plena fuerte- para actuar en función de la misma.

Entre ellas, las heurísticas dan preeminencia en sus ejemplos a la heurística del reconocimiento, la cual actúa sobre “puntos ciegos” cognitivos ante espacios de desconocimiento. Asimismo, consiste en buscar la alternativa más certera ante un problema a resolver -o acierto de una pregunta- sobre el punto de desconocer en alto grado cuál es la respuesta o alternativa a seleccionar. Por ejemplo, dada una situación desconocemos todas las alternativas -o la mayoría de ellas- pero reconocemos las que consideramos más importantes. Así jugamos, en base de nuestro desconocimiento, con pocas alternativas o respuestas; por lo cual, la inteligencia del inconsciente está, para él, en saber -sin pensar- qué regla es probable que funcione en cada situación. Esto va claramente contra la idea de la toma racional de las decisiones basada en la mayor información posible y el análisis concienzudo de la misma.

Esto también se basa en que la información que cada mente humana puede asimilar tiene un límite, el cual puede -por ejemplo- aproximarse al número 7 (más o menos 2) relacionándose con la capacidad de la memoria a corto plazo. De esto puede derivarse que acceder a más información y más opciones no siempre es lo mejor.

Por lo tanto, existe un grado beneficioso de ignorancia para el mejor manejo de habilidades inconscientes ante las limitaciones cognitivas, que nos dice que tenemos realmente un corto rango de libertad de elección -en el mejor de los casos. También, hay un punto en que la mayor información tiene -cada vez- un costo más alto, y lo simple puede tener mayor fortaleza. Esto es esencial en la construcción y diseño de modelos, debido a que son abstracciones de la realidad. Las buenas intuiciones pasan por alto mucha información.

Gerd Gigerenzer [7] señala que, en toda situación en la que la validez del conocimiento no supere el 65% de respuestas correctas, es válido darles más importancia a las conjeturas. Éstas nos darán -en esos casos- un 50% de probabilidad de acierto; pudiéndose obtener con la regla general de heurística del reconocimiento, (por ejemplo, y como sucedería con otras reglas), un 80% y, en participación con la conjetura daría un 65% de probabilidad de certeza, ello avalado por las investigaciones realizadas en el Centro de investigaciones³⁴ que dirige. Asimismo, indica que los “fallos” de memoria, “puntos ciegos” o “desconocimiento” deben estar, para que la decisión instintiva funcione, normados sistémicamente y no ser aleatorios [8]. De esta forma, llegamos al punto de poder decir que los límites cognitivos pueden posibilitar -paradójicamente- buenas decisiones en función de buenas evaluaciones, y que la validez del reconocimiento sea mayor que la del conocimiento.

La heurística del reconocimiento nos hace más rápidos para tomar decisiones, -influyendo ello en la actuación de los grupos- por lo cual, los que son más lentos se comportan como seguidores de esa velocidad que otorga liderazgo, así como de otras bases de legitimidad del mismo. En definitiva, la intuición tiene más velocidad y eso otorga- a la persona que la tiene- más influencia entre iguales [9].

Cuando ha quedado demostrado que una “buena razón” como “toma lo mejor” puede hacer frente a diversas problemáticas con mejores aciertos que una regresión múltiple, y -hasta el momento- la inteligencia artificial [10], llegamos a la conclusión de que no sólo la intuición es un tipo de decisión que resulta más certera (en la mayoría de las situaciones), sino que lo que hacemos al identificarlo (a través de investigaciones) es reconocer que ya es algo que utilizamos habitualmente en nuestras decisiones y que además podemos entrenar para actuar mejor conociendo sus características de efectividad.

Queremos agregar, en este breve apartado, que los circuitos inconscientes del cerebro parecen estar organizados para realizar inferencias estadísticas respecto de la información sensorial que recibimos [11]. También, que allí se disparan validaciones de sentimientos [2] basadas en representaciones de la memoria experimental. Esto constituye la “materia prima” de la decisión en la consciencia. Es bastante difícil pensar que podemos llegar a un “algoritmo” subjetivo de cómo funciona este aspecto del inconsciente en cada persona. Y el posible “algoritmo” de la consciencia también sería subjetivo (no universal) dependiente de las inferencias “estadísticas” del inconsciente [13] [14], ya sea por sentimientos [15] y/o control y presupuesto corporal [16]. Estas situaciones “subjetivas” del inconsciente y del consciente no se corresponden en un sentido de

³⁴ Gerd Gigerenzer dirige el Centro de Comportamiento Adaptativo y Cognición del Instituto Max Planck para el Desarrollo Humano de Berlín.

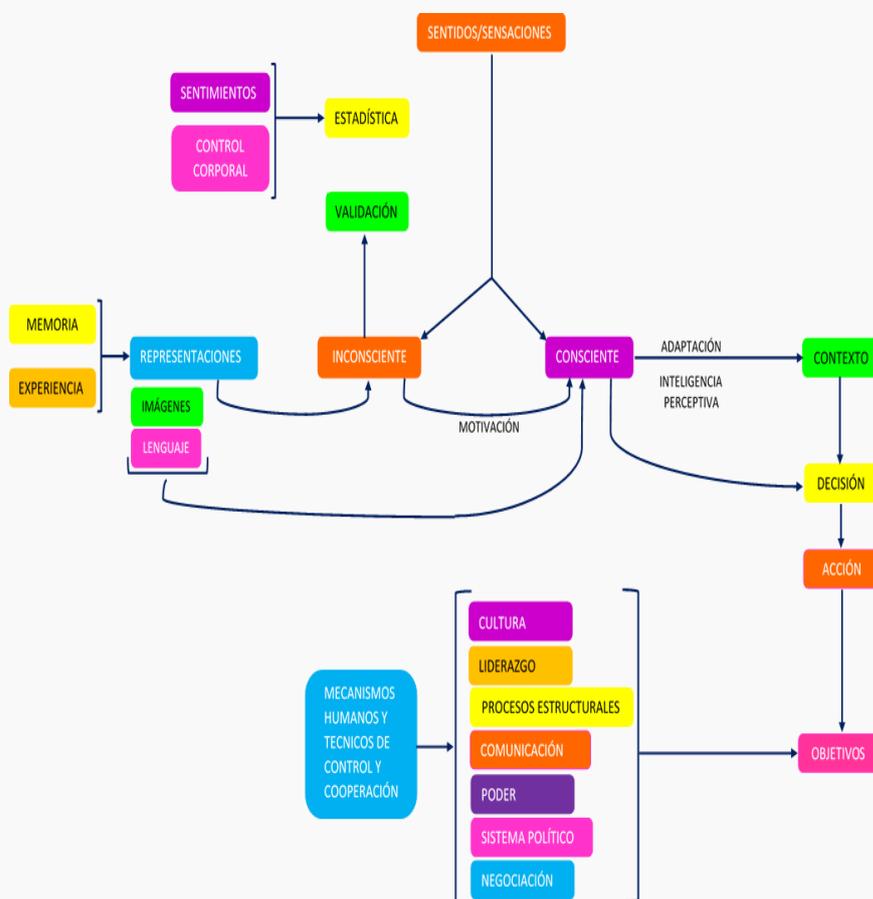
uno hacia el otro como “materia prima” del segundo, sino que tendrían dinámica propia y contarían en la práctica con sesgos distintos.

A su vez, existen sesgos en el procesamiento de la “materia prima” del inconsciente hacia el consciente, y hay sesgos propios del consciente de cada persona al procesar las inferencias del inconsciente. Además, los propios cognitivos endógenos se dan por asimilación y adaptación a las situaciones contextuales que Jean Piaget [17] llama “inteligencia”. Es decir, pueden tener ambos procesamientos y una correspondencia -que podemos llamar parcial- en el proceso total de toma de decisiones.

Estos aspectos que señalamos -desde el análisis- nos descubren la importancia de trabajar sobre el modelo mental para diferenciar los modelos mentales, y relacionarlos con el trabajo en equipo y la función del liderazgo hacia finalidades establecidas o proyectos determinados. Es por eso, que los Modelos de administración y gestión basados en variables intangibles -como el SER H4 MM2 son importantes, debido a que la gestión organizacional sería caótica sin la instrumentación administrativa que surge de la Cultura Organizacional, el Liderazgo, la Comunicación, el Poder, los procesos estructurales, el sistema político y la negociación, que -sin tratar de ser taxativos- le dan dinámica y dirección hacia objetivos.

Hemos graficado este largo párrafo en el Gráfico 5 UUU, que llamamos “Proceso inconsciente/consciente en la decisión.

Gráfico 5: Proceso Inconsciente/Consciente en la decisión



Fuente: Elaboración propia

Hay muchos otros aspectos a los que podíamos referirnos en relación al inconsciente y su inteligencia, en la participación de las decisiones intuitivas e instintivas dentro del proceso de toma de decisiones. Hemos querido en este apartado -sobre la base del autor referido- hacer mención a aspectos que nos resultan no solo curiosos sino importantes para tener en cuenta, por el valor que agrega en lo que consideramos un cambio de paradigma de la teoría de la decisión en las organizaciones e instituciones sociales en el siglo XXI, gracias a los aportes de las neurociencias.

Aspectos conclusivos

El desarrollo de este trabajo, ha tenido como objetivo hacer una descripción de cómo han ido variando los conceptos que componen las distintas etapas del proceso de toma de decisiones en las organizaciones, desde el abordaje de nuestra línea de investigación. Lo hacemos con la finalidad de comprender mejor como es lo que ha pasado, y desde que lugar debemos analizar, diagnosticar e intervenir para realizar ajustes y cambios que mejoren la toma de decisiones de tal manera que partamos de una base más efectiva para la acción y el aprendizaje.

Hemos explicado como el paradigma clásico – racional fue en el tiempo sobrepasado por la realidad de los mercados, los stakeholders y el público socio económico de las organizaciones. Después vimos, lo que aún está vigente, que es el desarrollo del concepto de “cultura organizacional” dentro de un cambio hacia liderazgos más participativos, según las características del tipo cultural en cada organización. Sin embargo, había una dinámica política, que tenía mucho que ver con la forma de solucionar los conflictos, que debía estar articulada a la cultura organizacional para que las mejoras fuesen sostenibles. Fue en ese momento, en el comienzo de siglo XXI cuando nuestra línea de investigación comenzó, y que la realidad del campo organizacional ha mantenido hasta ahora con la incorporación de la “inteligencia emocional” y también con la referencia muy gravitante de un neurocientífico referente como es Antonio Damasio.

Llegamos a continuación en el proceso de toma de decisiones, a lo que se constituye el punto central de nuestro análisis comparativo de etapas del proceso. Los conocimientos que incorporamos para poder hablar de un nuevo paradigma: el funcionamiento de la “red interoceptiva y fundamentalmente, desde Antonio Damasio, el concepto de “homeostasis” que está integrado al sentimiento y su valencia en el comportamiento del ser humano. Lo hace como un proceso endógeno en el cerebro que está dentro del inconsciente, y por la tanto en estrecha relación con la intuición. Por eso lo hemos agregado en un apartado, para dar una mayor explicación de estas dimensiones exponiendo un gráfico del proceso inconsciente – consciente del ser humano. Ello también nos lleva a ver la relación con la consciencia y todo el cuerpo biológico.

Estamos seguros que estos conocimientos, en el tiempo debido de maduración, deben llevar al desarrollo de este nuevo paradigma en la administración y gestión de organizaciones. Es para nosotros un paradigma emo – sentimental del proceso decisorio en el que tiene total vigencia lo racional e inteligente, analizando desde otras dimensiones el comportamiento del ser humano en

las organizaciones, lo cual hemos graficado para dar más claridad al mismo. Todos los estudiosos de la gestión y la administración debemos aportar para que nazcan y se multipliquen otros aportes, que ayuden a la mejora de nuestras disciplinas en la creciente complejidad del ser humano, el mundo que habita y los sistemas que lo componen.

Capítulo 14

Hacia una gestión científica-sistémica: Modelo de intangibles en la metáfora biológica de las organizaciones

Carlos Lorenzo – Natalia Lorenzo

Introducción

La metáfora biológica, la abordamos desde la cultura organizacional como el ADN de la secuencia genética organizacional, compuesta por una tipogenética y una ipegenética basada en el Poder del sistema político y las demás variables sistémicas del Modelo de intangibles SER H4 MM2. Las variables se encuentran interrelacionadas a través de los conceptos “puente” relacionadores, que encontramos, originalmente, en los cruces matriciales entre una variable y cada una de las demás, en lo que se ha dado en llamar Configuraciones Organizacionales para cada tipo cultural de organización. Estos conceptos relacionadores se van repitiendo en las demás matrices del modelo.

El sistema político también cuenta con una tipogenética relacionada con el ADN para proceder a su ipegenética propia, en la adaptación a los cambios culturales de poder y de contexto, sobre todo con los stakeholders.

Un tema que hemos seleccionado, abarcado por éste, es el protagonismo tecnológico actual como parte de los recursos intangibles de las organizaciones y la relación con la cultura organizacional, que es el ADN de los genes organizacionales, como hemos abordado el modelo desde una metáfora Biológica que nos pueda abrir otra ventana paradigmática para comprender las organizaciones. La cultura como una variable tipogenética y en relación con las demás variables ipegenéticas potenciadas por el sistema político, como procesador de la voluntad de adaptaciones, ajustes y cambios en la dinámica sistémica.

Nos encontramos culturalmente con personal no formado para el siglo XXI al cual, en el mejor de los casos que seamos conscientes de ello y hayamos producido un cambio rápido y sustancial en la formación, podremos comprender y ver cómo nos encaminamos. En otros, los más, vamos a situaciones conflictivas que afectan de mayor a menor manera el desenvolvimiento organizacional. Principalmente en proyectos innovadores, grupos y equipos.

¿Qué es lo que cambia el mundo laboral en relación a como nos formamos? La actividad dinámica y sistémica diaria en pos de finalidades, objetivos, metas, planteamientos estratégicos en contexto de incertidumbre, forma de comunicar los planes, el diseño y comunicación de

procesos de aplicación, ya sea en áreas homogéneas para el input o el output del y hacia el contexto. La necesidad de prever escenarios para mitigar impactos y mejorar, con el fin de tener agilidad en aprovechar oportunidades, y ser como organización, grupos, equipos e individuos, menos frágiles o antifrágiles desde los modelos mentales.

Se necesitan conocimientos, aprender y experimentar nuevos modos de actuar con las personas, para desaprender lo obsoleto y adquirir nuevas habilidades fundamentales para este siglo en lo que está por venir; pensamiento crítico, innovación, creatividad y resolución de problemas complejos.

Esas son las habilidades del futuro según califico el Foro Económico Mundial, las competencias más demandadas por los empleadores y también para uno mismo como emprendedor en pos de un desarrollo personal y social dentro del actual sistema económico.

La actividad por un ingreso es una experiencia disruptiva y que siempre mira al futuro, donde vemos que la tecnología y la academia a veces no se llevan bien.

Los trabajos nos hacen acercarnos, en la mayor parte de los casos, a una experiencia tecnológica. Por lo cual, la educación no debe ser solo adquisición de contenido sino también desarrollo de habilidades. Hay que enseñar a pensar, no decir qué pensar en la complejidad de este siglo.

Tenemos muy en cuenta la multiplicadora dinámica tecnológica en los cambios culturales y sociales, estrechamente unidos a la economía en la utilización de la tecnología que tiene que ver con la informática y la computación, lo que impulsa la economía del conocimiento. Para todo esto, nuestro país tenía y tiene asentada fuertes bases para la formación de los profesionales en cantidad y calidad adecuadas. A tal punto que hoy están faltando profesionales, porque también algunos tienen oportunidades ventajosas en el exterior. Además, se trabaja en consultorías con precios, hoy muy competitivos para organizaciones del exterior.

Hemos tenido la pandemia que ha afectado las formas y relaciones de trabajo preexistentes antes de ella. Se necesita una reconfiguración del trabajo. Una comunicación entre sectores que se reformule.

En este momento se está llevando a cabo, en Gran Bretaña, el estudio de los efectos de una semana laboral más corta. Tres mil trescientos trabajadores comenzaron a trabajar cuatro días. Se basa en un modelo de 100% de paga de los días normales de la semana, trabajando el 80% del tiempo con el compromiso de mantener el 100% de la productividad. Se realiza en asociación de grupos de expertos y investigadores de la Universidad de Cambridge, Boston College y la Universidad de Oxford. Se lleva a cabo durante seis meses, con esquemas piloto similares en Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Australia, España y Nueva Zelanda dice Diego Quindimil, Psicólogo, Profesor en la UBA y consultor. También se medirá el impacto en el medio ambiente y la igualdad de género.

Los investigadores de MIT opinan que no hay vuelta atrás después de la pandemia. El teletrabajo llegó para quedarse y las empresas tendrán que asegurarse que su tecnología y su cultura empresarial están preparadas para el desafío que ello conlleva.

Concluyentemente, la cultura empresarial no desaparece con el modelo híbrido o remoto. Se trata de un desafío para las habilidades de liderazgo mantener el rumbo, aun con los trabajadores afuera de la empresa y junto con la conciliación del trabajo entre la casa y la oficina. Los espacios de trabajo se multiplican y se reduce la estructuración de los mismos. Ya la remuneración ha quedado relativizada, al menos en países desarrollados con alta ocupación e ingresos satisfactorios. Se buscan trabajos psíquicamente más saludables con compensaciones entre todos los ámbitos de la vida de una persona.

Líderes adaptativos, organizaciones más humanas y saludables, más participación en la definición de nuevos proyectos y objetivos, desarrollo de la agilidad en la relación entre distintas funciones y mejorar la comunicación sostenidamente.

Esos cambios producen modificaciones en el ADN cultural organizacional, porque hay “genes” que mutan e impactan en las distintas generaciones de personas que se integran en las organizaciones, debido, por ejemplo, a los cambios de escenarios en los mercados y el tipo de consumo.

Los Modelos Mentales, a través de la teoría que les da marco y las tipologías que los perfila, se van rehaciendo cuando esto se produce de una manera que se considera sostenida y se constituye en aplicación, influenciada a través de los líderes organizacionales para una nueva dinámica directriz y cultural y de voluntad política, en base a la relación de las tipologías de ambas variables relacionadas. La tipogenética y la ipegenética con anti fragilidad hacia el contexto en lo posible, y resguardando los aspectos estructurales y/o situaciones frágiles.

Estos cambios acelerados del siglo XXI son los que intentaremos prever y en algunos casos anticipar con el Modelo SER H4 MM2, y es lo que creemos que hay que realizar en la educación de profesionales de la administración y gestión organizacional, como en el desarrollo de empresarios, directivos, emprendedores de todo tipo de organizaciones privadas, estatales, mixtas, cooperativas, ONG, o a través de asociaciones por proyectos y/o por tiempo determinado estratégicamente de acuerdo a diversos contextos .

Metáfora Biológica

En los últimos seis años hemos incursionado en las neurociencias y un desprendimiento de la misma -como es la neurocognitividad en el estudio de la mente integrada con el cuerpo- como forma de estudio científico del comportamiento humano en las organizaciones, y también con la finalidad de actualizar la teoría del proceso de decisiones y la acción humana en las mismas. Creemos que son estudios e investigaciones, que realizados bajo método científico, presentan el desafío a incluir, en algún momento y con la colaboración de la inteligencia colectiva de los que nos dedicamos a esta importante rama del conocimiento en la sociedad de hoy, la administración y aspectos de gestión en los principios científicos que muchos epistemólogos positivistas nos niegan.

Por ello, como producto de la permanente actualización en los aspectos biológicos de la mente humana, hemos seleccionado comentarios que hemos realizado sobre estos temas que elegimos especialmente.

Se encontrarán al leerlos, que tocamos los aspectos de consciencia y el inconsciente en la teoría de la mente, como así también el funcionamiento de la memoria, las emociones, los sentimientos, la teoría de los afectos, la intuición en el marco de analogías metafóricas de las organizaciones, principalmente con la cultura organizacional, creencias, valores, artefactos simbólicos y el poder utilizado para decidir ejerciendo influencia, y realizando negociaciones para una acción en común. Como hemos mencionado, son la tipogenética y la ipegenética de la manera analógica y metafórica que abordamos las organizaciones.

Por más robots, computadoras, inteligencia artificial, algoritmos, internet, 5G y todo lo que la tecnología nos vaya suministrando que sea útil para los fines del desarrollo y la vida humana; como veremos más adelante en el apartado dedicado a la tecnología, queremos creer que el ser humano se mantendrá humano o no será, y que siempre habrá humanos conduciendo y gobernando de distinta manera las organizaciones, aunque las tendencias culturales vayan teniendo una confluencia en muchos aspectos siempre habrá algo que nos hará ser diversos entre nosotros. Pasemos entonces a tratarlos.

No es posible razonar sin sentimientos. La emoción desempeña un papel importante en la razón humana. Si no tenemos sentimientos, no somos capaces de entender lo que nos planteamos en la vida y la utilización de las herramientas e instrumentos que empleamos para ello. Una disminución emocional de la imaginación incapacita para planificar el futuro y buscar el mejor lugar del mismo para todos los que nos encontramos en una organización, es decir, la organización misma.

Un modelo nos ayuda a hacernos preguntas sobre la organización, pero no es la organización. Las “neuronas” conceptuales que ponemos en un modelo o una matriz de un modelo, como son las “relaciones puente” para dar dinámica sistémica en el SER H4 MM2, difieren de los reales. Pero no por eso un modelo es malo, ya que es peor por falta de consistencia en estudios y técnicas de aplicación no integradas. Los conceptos, en un modelo, son intentos de llegar a la esencia del “procesamiento neuronal” pasando por alto los aspectos que no se consideran relevantes para los diseñadores del modelo, enfocándose en lo necesario para llevar a cabo un procesamiento computacional.

Se trata, como dice Lytton (2002), de reducir las complejidades de la memoria para eliminar sutilezas biológicas y comprender mejor lo que sucede. Aunque estas sutilezas muchas veces pueden ser importantes y esas “esencias” son introducidas forzadas para computarlas. Creemos que eso, como todo en las hipótesis científicas, se logra relevando casos de la realidad hasta que ésta lo ponga en duda, lo niegue y debamos superarlos por otros conceptos por el camino metodológicamente adecuado científicamente.

Como dice Siri Hustvedt (2021), “Los seres humanos son criaturas húmedas, no secas”, y continúa diciendo que la teoría computacional de la mente con su concepción de lo mental como un procesador de información al margen de la función cerebral, mecaniza y “seca” la mente en algoritmos comprensibles. Y se pregunta ¿es posible separar los procesos biológicos, naturales de nuestros pensamientos y nuestras palabras? ¿No es eso un problema? ¿Esto depara el camino hacia una nueva raza inmortal?

En su libro, Maturana y Varela (1996) sostienen que el sistema es dinámico y auto organizativo y se ajusta para mantener la homeostasis. La interacción con su entorno está determinada por su estructura autónoma. Dicen que no es posible describir la realidad absoluta.

Para ellos, el organismo y su entorno se pliegan y repliegan mutuamente. La mente, para Varela, no puede separarse del organismo entero. Y no tenemos solo un cerebro, sino un cuerpo entero, ya que son sistemas interdependientes y no solo correlatos neuronales.

Pero creemos, al igual que Siri Hustvedt (2021) que las interacciones son cubiertas entre lo externo y lo interno, “que se da a través dialogo continuo, mutuo y rítmico, que puede ser interrumpido e irregular”.

No creemos que las personas sean totalmente el resultado de una construcción social-cultural aunque estas influyan fuertemente. Por eso hablamos en nuestra metáfora Biológica, de una ipegenética que modifica el ADN cultural en la organización, que incluye el resto de las variables del modelo y fundamentalmente se canaliza y controla a través del sistema político de las organizaciones, donde se dan otros aspectos que conforman las personas y que hacen también lugar a los afectos y sus motivaciones.

Es interesante ir a la raíz latina de la palabra emoción, que es *emovere*, literalmente es mudarse, por eso las emociones es un concepto contrario a quietud. Las emociones cambian habitualmente a veces de manera no visible y los pensamientos que tenemos y las actividades que realizamos van acompañados de emociones y sentimientos, aun cuando observemos solamente que estamos vivos y las respuestas afectivas las tenemos en relación con los otros.

Antonio Damasio (2018) habla de “marcadores somáticos”, sentimientos en relación con percepciones que obran en nuestra memoria que nos sesgan o ayudan a tomar decisiones en el presente. La dinámica es emocional y corporal y se va convirtiendo en un patrón. Una cara inexpresiva hacia otro (s) es una forma gestual – emocional de no apoyo, el retiro del reconocimiento reflejo de la expresión del otro.

Un aspecto vital en el liderazgo, es que el afecto y la socialización que los contiene crea neurogénesis, crecimiento de neuronas en el cerebro. El líder debe dar y recibir dosis de emociones de afectos en las organizaciones en el siglo XXI, para ser realmente alguien que es legitimado y respetado por su inteligencia emocional, que promueve el desarrollo personal y grupal en las organizaciones de cualquier tipo, ajustado a la cultura de cada una de ellas.

La vida moral y ética de las Organizaciones está basada en ello, no se pueden tomar decisiones, ni tener comportamientos y actitudes empáticas sin sentimiento de culpa.

El exceso puede ser patológico, pero también la escases es un rasgo de psicopatía, por lo cual no se actúa en este último caso con salud desde lo interno y lo proyectado hacia la sociedad, como por ejemplo la abundante hipocresía o deshonestidad en campos variados de las actividades organizacionales, como son la responsabilidad de las propias personas de la organización, o la que se organice superficial y marketinera en la RSE.

Hay momentos que, en las enfermedades organizacionales, las diagnosticadas, no tienen más alternativas que acudir a “placebos”. Por falta de recursos materiales o intangibles, por falta de

tiempo para los procesos de tratamiento ante la necesidad de resultados rápidos o inmediatos. El placebo es un tratamiento que técnicamente es vacío o muy pobre para el real problema diagnosticado, y va relacionado a un valor emocional y/o sentimental con una historia y personas que lo desarrollan, que se estima dan confianza a los que tienen que intervenir en el proceso de mejoras a veces recurriendo a una mística.

Por eso mismo, no funciona en cualquier organización, se realiza con la base histórica de la organización y recuerdos conscientes e inconscientes basados en la memoria, en la mente y en el cuerpo.

Como el placebo tiene respuestas condicionadas inconscientes, el desarrollo social de la organización tiene mucho que ver en los resultados que se requieren. Recordemos que el placebo no es una panacea y que no podemos acudir habitualmente al mismo, sino que es algo excepcional, para que si obtuvo buenos resultados tenga chance de aplicación en otra necesidad futura. Lo peor que podemos hacer es ser adictos al mismo. El gobierno de la organización sufrirá una “pérdida de confianza” como “enfermedad intangible” de la misma que quebrara su vida como organización: Los que no saben del funcionamiento de la organización a fondo no pueden aplicar el placebo.

Un tema que es interesante es el lenguaje o meta lenguaje profesional, y hasta el de investigación, ver en las organizaciones y la administración nos limita, ¿En que estaría limitando según Siri Hustvedt (2021)? En que muchas veces nos impiden ver las similitudes y vemos más las diferencias. Eso nos pasa cuando adoptamos un lenguaje binario con metáfora computacional.

Cuando nos relacionamos con otros la comunicación es intersubjetiva e intercorporea y la metáfora no es algo superficial. Surge de la experiencia integral incluyendo la cultura. Eso permite tener y descubrir patrones con imaginación y lenguaje consciente. Por lo cual, nos alejamos -a nuestro entender positivamente- de muchos casos y situaciones del lenguaje binario clásico asignado a la mente.

Respecto al inconsciente, también queremos dejar alguna idea. Todo tipo de creatividad e innovación, artísticas y científicas va junto con la sensibilidad de nuestro cuerpo en movimiento. La concepción cartesiana es errada. La experiencia de una enfermedad organizacional, al igual que la humana, es en primera persona y no se puede reducir a investigaciones en terceras personas, “nos” dice Siri Hustvedt (2021), de la mente a cualquier otra parte del cuerpo. Esto para nosotros nos lleva a postular que en la organización no puede existir un rango de centralización, aunque sea variable según su magnitud. Las partes que la componen tienen características propias en primera persona. En cualquier investigación objetiva en tercera persona tiene que estar acompañada de los significativos en primera persona, los diagnósticos, enfermedades y tratamientos organizacionales deben tener en cuenta esta realidad. El significado de primera persona es también en segunda persona.

Volviendo a la emoción, el sentimiento y la imaginación se consideran que tienen un papel primordial y no secundario en la vida humana, y los seres humanos somos creadores de imágenes. Los sueños, el inconsciente son memoria e imaginación, en tanto la percepción se efectúa en estado consciente, aunque los dos estados en vigilia estén relacionados.

Si nos ceñimos a los conocimientos de un solo campo, o de un campo dentro de otros estaremos especializados. La clínica organizacional que proponemos en nuestro modelo de Intangibles, nos hace realizar preguntas y llegar a respuestas distintas a los que tienen perspectivas distintas del mismo campo.

Existe el inconsciente y la mayoría de lo que nuestra mente hace es inconscientemente. No es posible que en nuestra disciplina se ignore y, es más, no se profundice.

Esto vale para toda la jerarquía del conocimiento y funciones en nuestra profesión y en la misma docencia e investigación. Algunas ideas nos atraen y a otras las rechazamos o ignoramos, y estos juicios no son siempre conscientes.

Podríamos extendernos mucho más, pues dadas las limitaciones en las normas de este capítulo, creemos haber dejado conceptos que consideramos sustantivos sobre la necesidad de tener una clínica organizacional que nos hará, como dijimos, hacer preguntas distintas para encontrar respuestas distintas; en la docencia, la investigación y la aplicación profesional, y principalmente nos permite formar a nuestros estudiantes con la mente amplia para distintas perspectivas, la creatividad y la innovación, que las organizaciones que son las que dan la dinámica de nuestra sociedad nos exige para responder a los desafíos culturales, políticos, sociales y tecnológicos que los seres humanos necesitan de sus dirigentes, líderes y ciudadanos del siglo XXI.

Volviendo al Modelo SER H4 MM2, de intangibles, es en definitiva un método, una metodología para comprender las organizaciones, gestionarlas con los conocimientos adecuados a sus finalidades en el marco de su cultura, y darles desde allí el apoyo administrativo suficiente.

Este Modelo y sus características surgen del método que se adopta para mi vida en general. Todos usamos un método, no hay elección, hemos de usarlos como seres humanos que somos. La elección radica en decidir si los utilizamos de manera consciente o inconsciente (Thomas Carney, *The Shape of the post*). Los métodos, los modelos y sus herramientas, deben expandir y no inhibir nuestro sentido de lo posible.

Desarrollo tecnológico y cultura organizacional

Vamos a introducir en algunos conceptos del hombre y el aceleramiento de las aplicaciones del sistema tecnológico que están modificando experiencias, conocimientos y habilidades en cumplimiento de nuevas necesidades, deseos, intereses y valores en siglo XXI. El denominado por algunos autores de estos temas como el HOMO TECHT que viene a sustituir, y ya lo está haciendo en parte al homo sapiens, o al menos que se produzca una cultura híbrida individual y social.

Esta situación hay que preverla ya, porque se nos viene encima para mejor o peor. Este Modelo está preparado para anticipar y actualizar sus dimensiones y elementos, para no llegar a una obsolescencia en los aspectos en donde más depende su fuerza, por su abordaje de ADN cultural. Porque la epigenia social produciría fuertes mutaciones en las dimensiones (genes) que lo definen. Porque su sistema y metodología quedarían muy impactadas sin nuevas conceptualizaciones de las variables intangibles, que tienen como foco al ser humano y las relaciones grupales y de equipos en los proyectos y actividades organizacionales. El modelo SER

H4MM2 se encuentra omnipresente en todas las funciones y áreas organizacionales, en las estructuras y procesos por medio de las variables que lo componen de una manera sistémica. A todo esto debemos sumarle la importancia de una pandemia que ha acelerado tendencias

Son épocas ahora en el que el comercio virtual ira superando al físico, lo natural será más buscado, todo lo saludable tendera a tener más valor. Meditar y ejercitarse, consumir en estos aspectos en los lugares más cercanos. Comienzan a haber cambios culturales, sociales, económicos, sociales e individuales que produce la pandemia. Hay un mayor rechazo a los liderazgos autoritarios, y se ira produciendo un nuevo contrato social sumándose al aspecto tecnológico. Lo interesante y que hace más compleja la situación en lo que nos ocupa, aunque sea general, es que las distintas generaciones no experimentan esta situación de una misma forma.

La electrónica contagia a los sectores de administración y gestión organizacional, en seres dentro de un sistema binario afín a la computación pero que carece de su rapidez de procesamiento. Comienza a ser menos utilizada la reflexión, la percepción se convierte en un continuo presente – futuro.

Nuestras tipologías de Modelos Mentales de fragilidad y antifragilidad (Taleb, N., 2013), crea en los primeros casos stress, ansiedad, disgusto, depresión, que ponen límites. Esta situación crea adicción a la química cerebral de la dopamina, viajar habitualmente, tener ropa nueva de calidad para los que pueden obtenerla, o sino frustración. Sube la demanda de algunos consumos. Debemos revisar la teoría de Abraham Maslow, por ejemplo, ¿se vuelve más ponderadamente trágica en algunas de sus necesidades?

Los datos buscan ser convertidos en información, con más insistencia por cantidades mayores de la población. Este contexto impacta cada vez más fuerte en las organizaciones y en el ritmo y complejidad creciente de la teoría de decisiones. La economía está cada vez más basada en datos. Desde ahí el poder se torna difuso, menos identificable, depende en gran medida de la tecnología.

Por otro lado, hay ansias de libertad, de no tener jefe, que incrementa el emprendedurismo, el cual tiene una alta tasa de fracaso desde siempre en el desafío del mercado, y la resiliencia se transforma en un aspecto fundamental de la persona humana. Se busca libertad en este contexto, pero muchas veces es para tener éxito, el emprendedurismo entra en conflicto con otros valores de estos cambios culturales al llevar a lo que se podría llamar auto explotación, que resiente en el presente y en el futuro la salud y la calidad de vida.

La pregunta que se hace Joan Cwaik (2021:105), es si “¿estamos empoderados o podemos ser cada vez más esclavos de la Tecnología?”. Para ello, debemos ver que las nuevas generaciones viven, a diferencia de los baby boomers y la generación X, en un mundo cada vez más multiplex que se hace cada vez más cohesionado generacionalmente de algún modo después de la crisis, del mundo que representaron los millenians y su introducción al posmodernismo.

Todos podemos ser generadores de contenido en las aplicaciones para las redes sociales, pero hubo una adaptación en el trabajo. La tendencia que ya venía, a ser menos piramidal, la oficina más abierta y el homeoffice se incrementa. Hay más horizontalidad.

Pero la experiencia y la capacidad de conocimiento y habilidades siguen vigente. Las diferencias siguen existiendo y se pagan distintos. El mercado de trabajo rota a velocidad impensada como algo natural. Diríamos que lo “multiplex” lleva a la rotación rápida en casi todos los aspectos de la vida desde los millenians en adelante.

Obviamente no debemos hacer reduccionismo. La realidad generacional es siempre más compleja que las características generales más diferentes que se marcan en los análisis. Una pregunta que dejamos y que se deriva de nuestro tema central, pero vale la pena reflexionarla en lo subjetivo, es si la tecnología nos hace más “felices” o más “infelices”.

Pareciera que el ser humano de esta época no solo busca bienestar material sino tener equilibrio psíquico, sentirse en armonía y plenitud interiormente, Al punto que si no la tenemos nuestra felicidad las impostamos en redes, lo que puede alejarnos cada vez más de lo que buscamos.

Surgen “placebos” de vida, y también organizacionales, ante las “enfermedades”, pcebos que duran cada vez menos en sus efectos psicológicos.

Debemos ser muy reflexivos con la tecnología. Analizar siempre todas sus facetas positivas y negativas antes de hacer incorporaciones que nos compliquen. Cada incorporación tiene sus tiempos. Porque la tecnología tiene por lo general, en su utilización como solución, reduccionismo en las relaciones humanas.

Nos podemos hacer preguntas interesantes; ¿las decisiones que se vienen, programadas inteligentemente (algoritmos, inteligencia artificial) pondrán el foco en la derivación de que esto pueda llevar a una mayor sumisión y explotación en las organizaciones y en las sociedades? Estos tipos de preguntas y comentarios se hace un filósofo referente de este momento, Byung-Chul Han, en sus lucidas críticas a las sociedades actuales, sobretodo occidentales, desde su lugar en la universidad de Berlín. Sus libros “No-Cosas” e “Infocracia” ediciones originales en 2021 y conocidos recientemente es español en la argentina. ¿El poder se podrá transformar en una disciplina maquina y que entonces los seres humanos sean “cuerpos portadores de energía?”. Porque, dada la tecnología y su tendencia, lo que se va a necesitar de los seres humanos en su voluntad y energía. ¿Será el acceso a la información el factor decisivo por su omnipresencia en la vida? ¿Será la información una función de vigilancia psicopolítica, de control y pronóstico del comportamiento? Porque las personas se pueden constituir en datos y recursos programados para finalidades del poder y su sistema político, ¿habría nuevas oligarquías de capital/conocimiento? ¿Nos podemos ir convirtiendo, los seres humanos, en un sistema técnico en todo el mundo?

Todos estos potenciales cambios, interrogados, hacen a una revolución del concepto de organizaciones, su gestión y administración. Porque el punto es que no se va reemplazando al ser humano por las máquinas, sino que las maquinas “transforman al ser humano”. Seguramente, como ya comienzan los cuestionamientos, no llegaremos a extremos. Lo que importan son los rangos, el grado de aceptación a los que se llegue en las culturas sociales, el impacto en el sistema económico, en los hogares, en la educación y en definitiva en lo que profesionalmente y valorativamente como seres nos atañe: las organizaciones que agregan valor humano y económico a las sociedades en el mundo

La cuestión que importa no es buscar la oposición, sino ver en cada caso la relación entre ambos, y desembocar en la reconstrucción.

Las herramientas y los instrumentos son parte de un organismo artificial, y la mecanización una tenencia en la evolución de los seres humanos. No serían amenaza si están situadas dentro de la vida o dentro de una mística. El mecanismo debe regresar a la vida, por eso la mecánica necesita de una mística. Para ello hay que ubicar la tecnología en realidades más amplias que el mundo calculable, y devolver el mecanismo a la vida. La tecnología es donde se encuentra un peligro que crece, y es también “lo que salva”. Por lo cual “crear conocimiento” es otorgar sentido a las cosas.

La gestión administrada es un mucho de la acción humana individual, grupal, organizacional, social y colectiva, por lo cual se hace necesario tomar conocimientos de una teoría aplicada de la mente humana básica de la actualidad.

Antes que el pensamiento se dirija hacia algo, se encuentra en una disposición anímica básica. Y eso es el “mundo”, lo que nos hace pensar. La IA no piensa porque nunca está afuera de sí misma. La IA tiene rapidez pero no tiene espíritu. Está para calcular una perturbación, pero si no está la disposición “anímica” el pensamiento carece de marco organizador. ¿Esto significa que es mejor para las organizaciones que todo el proceso analógico lo pase a realizar la inteligencia artificial, y que un ser humano “modificado” por las características tecnológicas, suficientemente “frio” que no le afecten los hechos y sus problemas, pueda poner la distancia necesaria para resolverlo por la IA? ¿Las máquinas y algoritmos, tomaran las decisiones con la limitada pero suficiente participación de pocos seres humanos “adaptados o modificados”? ¿Cómo llegamos a cambiar los valores necesarios para esta situación en el pensamiento y la acción humana para sostener este sistema? ¿Se puede eliminar la dimensión política del hombre, de la sociedad y de las organizaciones? ¿El poder, la influencia, las coliciones y hasta los criterios éticos?

La IA procesa hechos determinados que siguen siendo los mismos, no se da a si misma “nuevos hechos”. No sabe el porqué, lo que sabe es la probabilidad, no la necesidad. Es la causalidad la que establece la necesidad.

El cambio que estamos experimentando es de la expresión y difusión de nuestra individualidad, que expande nuestro cuerpo. Con el celular tenemos salidas ilimitadas hacia el mundo y, de acuerdo con Joan Cwaik (2021), somos todos consumidores y productores de un contenido que seleccionamos hacia sitios que elegimos al azar. El yo ansía presentarse como que existe y que somos únicos. Nuestra información absorbida en las redes, hace que nos presenten ofertas para nuestros gustos.

Esto ocasiona que toda vida en comunidad sufra modificaciones, y por lo tanto las organizaciones, en la cultura, en las relaciones de amistad, pareja, familia y encuentros sociales.

En la “Era del vacío” Giller Lipovetsky lo resume muy bien donde dice que ya se va dejando la atención en la historia, las tradiciones y la cultura. Para nosotros no deja de existir la cultura, sino que esta se desconstruye y se ve cuando una nueva forma de cultura, sus creencias, valores y sobre todo los artefactos de esa cultura como los definió E. Schein (1988), ya que son fundamentalmente imagen, símbolos, “memes”, y revelan el cambio.

Lo que “debería ser” deja paso a lo que es, de la norma o lo descriptivo, de los valores a cierta anomia relativista. Las instituciones de la sociedad ya relativizan su rol en la estructura de la misma. Pareciera que vamos hacia un híbrido de aislamiento y nuevas formas de relación social con las agendas de la tecnología. ¿El estado y la política como entran en estos cambios? ¿Qué pasaría con otros aspectos del ser humano que las neurociencias han determinado como fundamentales: ¿los afectos? ¿Seremos más antifrágiles?

Estas preguntas nos hacen ver que la incertidumbre será el paradigma imperante. ¿Llegara a asustarnos la “estabilidad? ¿Cómo llegaremos a la “realidad, a “nuestra” realidad para escaparnos lo suficiente de internet? ¿Qué pasara cuando tomemos conciencia del hecho que nuestros rasgos quedaran esparcidos, aun después de muertos, en la “nube”? La idea que me apareció hace más de 10 años atrás de crear una App. que continúe dialogando con seres queridos cuando ya no estén, o estemos, que parecía para la mayoría ciencia ficción, es verdad hoy. Por ejemplo en la plataforma “Eterni”, donde un sistema nos intenta dejar inmortales en la dimensión de la nube como si fuésemos un robot.

Supongo que muchos hacemos lo posible para hacer permanecer lo que nos hace humanos priorizando los afectos, valorizando la tecnología a largo plazo, superando novedades superfluas y hasta negativas de la misma. Tenemos que tener un escenario claro de la sostenibilidad de nuestra vida como especie en la tierra. Por nosotros y sobre todo por nuestros sucesores, los que nos trascienden personalmente, sin necesidad de la virtualidad aunque con menos detalle que la computación y la informática.

Los futuros debates deberán ser en este sentido. Como dice Joan Cwaik (2021:220) “Isaac Asimov dijo en la década de 1960 que el aspecto más triste de la vida actual de ese momento era que la ciencia ganaba en conocimiento más rápidamente que la sociedad en sabiduría”. Hay que demostrar desde la dirigencia de las organizaciones que podemos cambiar, como actores importantes, y que esta ecuación que dé la vuelta. Es un tema de ADN cultural, de tipología y de lucha en la ipegenética organizacional y social para que valores originarios se sostengan.

Continuamos desarrollando métodos y herramientas esenciales del Modelo de metáfora biológica de intangibles para diagnóstico e intervención en tratamientos de mejora de las organizaciones SER H4 MM2, con un breve desarrollo de los Metaprocesos organizacionales y su relación con otro instrumento del Modelo SER H4 MM2 en su metodología de aplicación, como son las Configuraciones Organizacionales según cada tipo cultural, plasmado en una matriz de doble entrada cuyos cruces están cubiertos por los que denominamos “los conceptos puentes relacionadores” que son la clave de la comprensión de la dinámica sistémica y organizacional a través del Modelo de Intangibles SER H4 MM2.

Finalmente cerramos el trabajo con el análisis del diagnóstico y tratamiento de “enfermedades” incluyendo el instrumento de Metaprocesos para encauzar la “salud” organizacional a través del proceso de decisiones, en el contexto de la cultura organizacional; los modelos mentales, el poder, la influencia y el sistema político. Es decir, la tipogenética y la ipegenética de la organización abordada desde la analogía de la Clínica Organizacional y la Metáfora Biológica.

Todo ello se aplica a través de un cambio paradigmático en la descripción del proceso decisorio. Comprendimos desde el principio de nuestra línea de investigación que los datos solos no tienen significación, sino que es la estructura del Modelo el “hard” metodológico. El abordaje estructural fue un gran acierto de Levi-Strauss, con su método que da la primacía al sistema por encima de los elementos, lo que permite ver la permanencia de las relaciones más allá de la diversidad de sus significaciones. Aunque la estructura trasciende la realidad empírica, es la que da fundamentos a los modelos construidos sobre ella.

Configuraciones y metaprocesos organizacionales

Las Configuraciones Organizacionales son una herramienta del Modelo SER H4 MM2 cuya finalidad es contribuir fundamentalmente al Proceso decisorio estratégico y bajado al de planeamiento y operativo, para dar racionalidad al diagnóstico de enfermedades o prever su existencia de en las organizaciones.

Para eso consta de tipologías organizacionales que deben ser periódicamente actualizadas. Las mismas se han diseñado siguiendo la teoría en lo que concierne a las dimensiones de análisis que se establece para diferenciar las culturas de las organizaciones.

Como el Modelo SER H4 MM2 (Lorenzo, C.A.y Lorenzo, M. N., 2021; Lorenzo, C.A., Lorenzo, M.N. y Lorenzo, M., 2019; Lorenzo, C. A., 2015; Lorenzo, M.N., 2015; Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M. N, 2015; Lorenzo, C. A. y Lorenzo M. N. 2013a, 2013b) cuenta con 8 variables desarrolladas. La cultura organizacional es la que se constituye la variable “directriz” de las mismas. Lo que quiere decir que la tipología cultural que tiene establecida (ADN y secuencia genética), influye en forma determinante en el comportamiento del resto de las variables para que la organización se encuentre saludable por consistencia con la cultura. Las variables de Modelo SER H4 MM2 son: la Cultura, el Poder, el Liderazgo, la Comunicación, la estructura y procesos organizacionales, los Modelos Mentales, la Estrategia y el Contexto.

También hemos considerado que, para nosotros, la variable Poder es de suma importancia porque es la que da la “voluntad” de decisión, seleccionada, al proceso de toma de decisiones. Por eso mismo existe todo un proceso en el manejo del poder con el llamado “sistema político” de la organización. El mismo tiene como elementos principales los valores (pero también las necesidades, los deseos y los intereses), el poder, la influencia, las coaliciones (donde las hay formal o informalmente), y la negociación. Para tratar este aspecto fundamental, de acuerdo a Edgar Schein (1988), las organizaciones humanas que se pueden ir modificando con la cultura, y también con los cambios culturales realizados a través del sistema político (epiginesis) en relación con las demás variables del Modelo en relación sistémica; al respecto, se han diseñado cuatro tipologías.

Esto forma, para cada tipología, lo que llamamos la “Configuración Organizacional”. También en este caso hemos hallado dimensiones con diversos autores referenciados en la bibliografía, para definir las tipologías, pero esta vez en relación con las tipologías culturales.

Esta matriz se complementa con otra constituida entre las variables. Es la matriz llamada de “Conceptos Puente Relacionadores”. Esta matriz es clave para aplicar la dinámica sistémica entre variables. La forma que encontramos de relacionar las variables entre si es encontrar, desde la

teoría del Modelo SER H4 MM2, un concepto “core” que relacione más fuertemente que otros una variable con otra, y que además vincule en alto grado los más importantes conceptos de cada una de las variables con cada una de las otras.

Esta herramienta es la que permite teóricamente, y que hemos revelado en campo de organizaciones en esta línea de investigación, diagnosticar si una organización desde la búsqueda de objetividad, está en vías de tener alguna enfermedad intangible o ya la tiene. Lo que se puede ver verificado por lo tangible organizacional, desde los números. No desde una situación sino desde una dinámica sistémica. Veremos al analizar estas matrices, si los desvíos comportamentales hay situaciones que nos pueden poner en situación de atención, de enfermedad o salud. También nos da indicios que podemos estudiar, en las áreas y sus procesos, para ver si el estado de atención o de enfermedad principalmente son reales o se han producidos cambios o adaptaciones mutuas en los procesos que deberían haber sido informados y que representan un aprendizaje en el sistema y el Modelo para esa organización en particular. Es decir que se pueden producir realimentaciones emergentes de la actividad o de las decisiones que se tomen dentro de lo habitual y la periodicidad del control del sistema.

Además, lo ipegenético ya va preparando la decisión de tratamiento de una enfermedad o molestia organizacional que repercute en el desenvolvimiento de la misma, visto desde lo intangible y también en las repercusiones tangibles.

Este modelo tiene herramientas de análisis, pero tenemos conciencia de que las decisiones humanas tienen un marco omnipresente que tiene que ver con el comportamiento humano. Todo lo que vemos en la descripción de un comportamiento político, y además las limitaciones de percepción y los sesgos que hacen que pocas veces haya un tratamiento objetivo cuando los decididores son más de uno o dos, más el ADN cultural y la capacidad para pensar, conocer y actuar de los dirigentes y personal de la organización, en el marco de su tipo cultural, modelo mental y sistema político.

A partir de estas herramientas y los datos e información que brindan al proceso de decisión, podemos describir la herramienta llamada “Metaprosesos”.

Los Metaprosesos fueron creados como una herramienta que permite realizar tratamientos ad hoc para las enfermedades organizacionales a tratar, de manera metafórica encontrar las drogas, la dosificación de las mismas, el modo de intervención cuando hay que hacerlo en los lugares del “cuerpo” organizacional” en dónde actuar. Esto se hace en base a un análisis adicional “por interespecialidad sistémica” de la biología de esa organización, según lo informado por las tipologías de ADN organizacional, su sistema político tipogenético e ipegenético, surgido de las Configuraciones Organizacionales. Para ello presentamos los Metaprosesos que describen esta herramienta.

Conceptos relacionadores y metáfora biológica, cerebral y de la mente

Los conceptos relacionadores (los conceptos de conocimiento que relacionan en una matriz dos elementos), los podemos incluir en una submetáfora del cerebro dentro de la biológica y tomarlos como análogos de la sustancia blanca del mismo.

El ser humano en su evolución, tiene demostrado neurocientíficamente por John Allman de Caltech, quien trabaja en la evolución cerebral de los mamíferos que comparativamente, por ejemplo con los monos, el hombre ha crecido muchísimo el lóbulo frontal, principalmente en el neocortex y con ello, lo que importa más aún, se produjo un desmesurado crecimiento de la materia blanca lo que permite la relación con otras zonas del cerebro que potencian la capacidad evolutiva para el pensamiento abstracto y conceptual de alto nivel, que es de lo que están compuestas las habilidades cognitivas superiores.

Es esta evolución cerebral que tomamos como metáfora con los conocimientos neurocientíficos que hacen a la neurocognición, tomamos las variables y dimensiones de las configuraciones organizacionales principalmente como si fuese un neocortex cerebral, y los conceptos relacionadores (puente) potenciando como la materia blanca la capacidad de desenvolvimiento organizacional, deduciendo desde allí el diagnóstico del estado de una organización y dando un estado de salud entre excelente, muy bueno o al menos bueno.

Son los marcadores de desenvolvimiento de los conceptos relacionadores de cada una de las tipologías organizacionales, en una de las cuales se encuentra cada organización, las que permiten conocerlo. Porque el conocimiento y aplicación de estos conceptos, son los que lo permiten.

Por otra parte, desarrollando más ampliamente el despliegue metafórico realizado, los neurocientíficos que buscan el sistema de circuitos neocorticales que subyace al lenguaje, la creación de herramientas, el sentido de propagar la inteligencia social y la teoría de la mente, dicen que residen en zonas asociadas al neocortex.

Esto permite, en la sociedad, la capacidad de actuar en conductas complejas y hasta la adquisición de una cultura. Para esto el cerebro necesita de mayor número de neuronas. Ello ha permitido la aparición de destrezas mentales a través de un cableado único.

Ese cableado es el que tomamos como metáfora en el modelo SER H4 MM2 para mostrarlo como réplica del cerebro humano en el marco de su biología. La conexión interna para facilitar una hiperconexión externa. Eso es lo que permitió la evolución positiva del cerebro, lo que está señalando que, para nosotros, el cableado diseñado con los conceptos relacionadores, es lo que permite la evolución y capacidad de las organizaciones según el tipo de cultura que tengan. El neocortex presiona sus partes en un único instrumento, y permite que grupos y equipos de seres individuales se sincronicen en redes cerebrales funcionales: brainets.

Los conocimientos en los conceptos relacionadores del SER H4 MM2 deben ser actualizados cada cierto tiempo, determinado por los acontecimientos externos e internos impactantes y sostenibles como tendencias. Lo que importa es el método que consiste en instrumentos del SER H4 MM2, ya que los conocimientos pueden cambiar según las variables de cada modelo, como éste de intangibles, y el resto de las técnicas que cada modelo aplica, como así también la relación de marcadores que se disponen.

Descripción sintética de los metaprosesos

Los Metaprosesos del Modelo SER H4 MM2 (2010) son cinco que nombramos a continuación con una breve descripción y finalidad de cada uno:

Abordaje y gestión de la complejidad 1). Tiene que ver con la percepción de la realidad interior y exterior a la organización.

La finalidad es conocer cómo mejorar, a través de la complejidad específica de cada tipo de empresa, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna sin reprimir la innovación y proyectarla hacia el contexto.

Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo 2). El planteo es el de perfilar los individuos y grupos/ equipos en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización en cada tipo de cultura organizacional.

La finalidad es cómo mejorar, a través de integrar adecuadamente en la estructura y procesos de trabajo, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna. Esto contiene pasos y acciones con características distintas, pero sin embargo conserva algunas parecidas al Metaproceso anterior.

Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética 3). El planteo pasa por propender a una mejora del Capital Social y la Responsabilidad Social dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuenta los factores de género y etariedad si los hay. Se constituye en un activo y/o patrimonio organizacional.

La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo en principios y/o valores adecuados a la organización en dónde se desempeñan a través de acciones de desarrollo.

Los Metaprocesos mantienen una integridad que dividimos a efectos de un mejor análisis, pero su implementación necesariamente los une en un programa común a pesar de las características distintivas de cada uno.

Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional 4). De lo que se trata es propender a una mejora sostenida de la organización basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido.

Finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo con libertad para la innovación y/o el cambio, basado en los aspectos culturales acordes con el hecho de que la organización aprenda de su funcionamiento interno y en relación con la percepción de los impactos del contexto.

Hay que realizar pasos y acciones que permitan el aprendizaje organizacional a través de equipos, basado en las expectativas de aprendizaje individual como forma de integración para cada tipo cultural y magnitud organizacional. Se trata de permitir el desarrollo individual y organizacional.

Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto 5). Es un Metaproceso en el que convergen todos los demás mencionados anteriormente, con una intensa relación con el primero en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”.

Si bien los Metaprocesos descriptos se estudian y aplican en las organizaciones en función de un enfoque individual (basado en aspectos diversos para el análisis e intervención), los mismos mantienen una determinada integridad al contribuir en el desarrollo de programas que canalizan los procesos administrativos de la empresa y que contarán con indicadores de avance, medirán las limitaciones encontradas para realizar los ajustes que se vayan considerando necesarios.

Por ende, las disfunciones y las enfermedades se procesan sistémicamente a través de los Metaprocesos, derivando en la conformación de programas de cambio, a fin de mejorar la situación diagnosticada. Los Metaprocesos del Modelo SER H4 MM2 funcionan sobre procesos organizacionales. El tratamiento de las problemáticas y disfunciones debe ser coordinado sobre la existencia de estos procesos para que guarde consistencia en cada uno de ellos, buscando como finalidades la mejora organizacional.

Nuevo paradigma decisorio y herramientas del modelo

Las organizaciones de hoy podrían tener todo programado si no fuera porque los diversos procesos que se realizan en la misma, mecánicos y humanos, tienen cambios en su transcurso ya sea por error, por ausencia, por soluciones espontáneas y eventuales, por carencias, por ruido comunicacional, por sesgos emocionales y otros aspectos que crean situaciones y problemas a corregir para el desempeño esperado de la organización.

Cuando en una organización estas situaciones y problemas son encaminados a su resolución por una sola persona, y ésta es idónea para enfrentarlo, el proceso decisorio no es fácil muchas veces pero es sencillo, ya que está dependiendo de los fines y metas que formula una sola persona, de sus criterios, de sus prioridades, de su estado de expresión con las personas que debe interactuar en base a su conocimiento, experiencia y habilidades con los que se tiene que comunicar sus decisiones para que las apliquen.

El Modelo SER H4 MM2 intenta ser una duplicación de la organización, y ésta un complemento del cerebro humano en que el mismo tiene de herramienta procesadora mediante el pensamiento, y principalmente de los seres humanos como cerebros y cuerpo biológico. La utilidad de esta duplicación para el análisis, diagnóstico y tratamiento está dada por la información integral intangible, y la tangible que complementa este Modelo, que se suministre, los soft inteligentes de computadora y la velocidad de procesamiento con modelos de planteos y cálculo inteligentes programados, el rápido rediseño de los mismos o realizaciones ad hoc sobre el problema y su contexto (Hustvedt, S., 2021).

Acá retomamos el tema de la organización en sí. La cuestión se complejiza cuando las decisiones son tomadas por dos o más personas, con jerarquía o sin una jerarquía de autoridad, es decir más o menos centralizada y más o menos democrática. Vamos a poner el punto en la cultura general de la organización y no en los aspectos subculturales de acuerdo a algunas de las características de los sectores que se constituyen en detalles, casi siempre importantes, de la cultura general organizacional.

Lo que sucede en organizaciones según su forma de constituirse, y también por su magnitud, es que las decisiones directivas y estratégicas no pasa sólo por una persona sino por varias. Esto, que es muy común, hace que haya distintos puntos de vista y también intereses. Hay aspectos encontrados y también coaliciones que se sostienen en el tiempo o se van modificando. Cuando hablo de coaliciones me estoy refiriendo a intereses, visiones y objetivos distintos entre personas agrupadas por los coincidentes; o sectores de la organización que se sostienen en el tiempo por valores y principios también.

Esto activa por lo general una etapa de negociación cuya duración depende de la inferencia por la toma de la decisión, por el grado de poder existente de cada una y la influencia que se ejerce en conjunto con cierta racionalidad técnica u objetividad de acuerdo a la información y la interpretación de la misma con que se cuenta.

Esto es lo que nos llevó a hacer una tipología con todos estos aspectos del ser humano en las organizaciones, en lo que se da por llamar el sistema político de la misma, teniendo en cuenta la variable Poder que es la tenencia y la obtención de recursos que para otros tiene valor, por lo cual se puede influenciar y lograr Identificación o adaptación de actividades y comportamientos.

Llegamos a cuatro tipologías que están en relación con la cultura, pero el sistema político es un factor ipegenético de la organización y desde allí se pueden tomar decisiones que vulneran la cultura organizacional, y con el tiempo adecuado en algunos casos, la cambian en algunos aspectos.

Otro aspecto del ser humano que tenemos que integrar, en su pensamiento y acción, son los que hacen a sus inteligencias y otros aspectos cognitivos y afectivos que conocemos a través de la teoría de la mente y que, componen la variable del modelo SER H4 MM2 denominados Modelos Mentales.

Así para plantear modelos, filtrar datos y convertirlos en información, aplicar tecnologías informáticas y su interpretación principalmente, buscar opciones de diagnósticos, seleccionar un diagnóstico, analizar alternativas de tratamientos, controlar resultados de los mismos y de las estrategias formuladas, políticas, objetivos y metas, negociar las posiciones de cada coalición cuando las hay, modificar eventual o sostenidamente cambios en aspectos de la cultura organizacional, cambios en las jerarquías, equipos y sectores de la estructura organizacional incluyendo los procesos, diseño de escenarios presentes y futuros, sin ser taxativo, son situaciones decisorias que constituyen la parte humana del proceso, y que también compone los sistemas de comunicación (otra de las variables del Modelo SER H4 MM2) para hacer conocer las decisiones que se toman para el nivel de planeamiento de la toma de decisiones, y luego el nivel operativo ya más programado aunque también con intervención importante del ser humano en las organizaciones.

Palabras conclusivas

Hemos desarrollado la que llamamos Metáfora Biológica en la Clínica Organizacional, por la cual, al igual que el conocido libro de Gareth Morgan, utilizamos una metáfora de una ciencia que se encuentra en rápida evolución, como es la biología que entiende a todo al ser humano, para

comprender mejor las organizaciones aplicando un Modelo de Gestión de Intangibles que, en nuestra línea de investigación, lleva 22 años comenzada en la FCE de la UNICEN y replicado en los trabajos de campo en la Facultades de Ingeniería y Agronomía de la misma Universidad.

Con cierta brevedad hemos hablado de una herramienta denominada Modelos Mentales, en la cual estamos trabajando desde hace ocho años, que nació en la incursión en los conocimientos actualizados de las neurociencias y la neurocognitividad con la finalidad de aplicar a la administración y gestión de las organizaciones de todo tipo y magnitud, y que hemos sometido a relevamientos en nuestra zona de influencia universitaria donde las organizaciones son pequeñas, medianas y emprendimientos. Para tener referencias del marco teórico nos dirigimos a la bibliografía propia y de otros autores referentes para las publicaciones que hemos realizado relacionadas con los temas expuestos. Nos hemos subido a los hombros de algunos referentes importantes por sus aportes a través del tiempo, en la bibliografía que tienen los trabajos propios.

Los Modelos Mentales son un perfilamiento teórico que lo aplicamos principalmente a los líderes y decididores de las organizaciones para la conducción de proyectos, grupos y equipos de trabajo y actividades.

No olvidemos que el concepto de Modelos Mentales es una de las cinco disciplinas del libro de Peter Senge para el desenvolvimiento inteligente de las organizaciones que buscan el aprendizaje organizacional, para obtener resultados efectivos poniendo el foco en el ser humano.

Otro aspecto importante del presente trabajo es tomar el tema de la Tecnología como un aspecto vital que impacta en la cultura organizacional (ADN), variable “directriz” del Modelo, tal como la vemos desde nuestra inicial referencia en la investigación a comienzos del siglo XXI, desde Edgar Schein y su libro “Cultura y Liderazgo” que impacto fuertemente en la teoría de la organización en los años ‘90, a fines del siglo pasado.

Tomando a varios autores, y sobre todo a un texto breve, concreto y ágil hemos reflexionado sobre la tecnología y el impacto de la misma en la cultura presente y futura. El texto a que nos referimos es el del difusor Joan Cwaik, además de otros que referenciamos en la bibliografía. Son parte de la actualización del conocimiento, a tener en cuenta de nuestro Modelo de Intangibles para la administración y gestión de la organización denominado SER H4 MM2. También incursionamos, con la redacción de comentarios y preguntas propias, en aspectos seleccionados de libros muy actuales del filósofo Byung-Chul Han, ya mencionados en el desarrollo del tema.

La actualización del Modelo SER H4 MM2, la están realizando nuestros equipos de investigación en la Facultades de Agronomía de la UNICEN a partir del segundo año de pandemia 2021 y que prosigue en 2022 dentro de los proyectos que se encuentran vigentes en el Programa de Incentivos a la Investigación del Ministerio de Educación de la Nación, en el cuál todos sus integrantes, de más de tres años en investigación, se encuentran categorizados y uno de ellos con categoría para dirigir proyectos de investigación.

Estamos, como siempre, abiertos a realizar los contactos que requieran para el crecimiento de inteligencia colectiva en la actividad académica y profesional que realizamos.

El Modelo tiene, como resultado de las investigaciones, varios instrumentos de diagnóstico y tratamientos de disfunciones y/o enfermedades organizacionales que se realizan a través de herramientas de análisis y conceptos “puente” o relacionadores entre las 8 variables que le dan a su interpretación una dinámica de enfoque sistémico. El desarrollo concreto y breve sobre configuraciones organizacionales, tipologías culturales y del sistema político, conceptos “puente” en las matrices para lograr la dinámica sistémica del mismo, y los Metaprosesos para el análisis del tratamiento de las disfunciones (enfermedades de la organización).

En este escrito presentamos un abordaje al mismo mediante una nueva metáfora organizacional; el ADN biológico y la secuencia genética que nos permite, a nuestro entender, ver mejor la Organización relacionado con la variable “directriz” de la Cultura Organizacional basada en la teoría de Edgar Schein en su libro “La Cultura Organizacional y el Liderazgo”. El resto de las variables tienen diversos autores. También mostramos, más concretamente, el método de aplicación integral y aspectos de su plan de actualización por los equipos de investigación en **momento**.

El Modelo se encuentra en 2021 y prosigue en 2022, en una etapa de actualización, con revisión de conceptos e incorporación de nuevos, que han sido desarrollados teóricamente en estos últimos 10 años. Estos desarrollos fueron relevados en trabajos de campo y reforzados en organizaciones de distintos sectores y características, como se encuentran detallados en trabajos de avances de los proyectos de investigación presentados en distintos eventos de la disciplina en los últimos ocho años, al igual que se realizó en toda la secuencia de la línea de investigación desde el año 2000. Son unas 120 organizaciones reveladas en ese periodo en este periodo, de distintos sectores de la economía y la sociedad que en algunos casos han tenido una continuidad sobre el mismo ejemplo de caso. Concluimos entonces, en lo que es un Modelo de Clínica Organizacional y un nuevo paradigma del proceso de toma de decisiones.

Esperamos que como hemos hecho todos estos años, nuestro programa de investigación despierte interés en los colegas del mundo académico y organizacional, ayudando a la reflexión y nuevas ideas en investigación, docencia y profesión que sirva para crear valor en la sociedad.

Autores

Miguel Ángel Vicente

Doctor en Administración UBA. EX-Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas UBA (2006/2010). Director de la Carrera de Posgrado de Especialización en Gestión de las PyMES UBA y Universidad de Entre Ríos. Profesor Titular de "Administración General" y de "Comercialización" en la Facultad de Ciencias Económicas UBA. Profesor Titular Interino – Universidad Nacional de Lujan – Departamento de Sociales. Profesor Titular Interino – Universidad Nacional de Entre Ríos. Director del Centro de Estudios de la Competitividad Empresaria - Facultad de Ciencias Económicas UBA. Autor de más de diez libros de su especialidad. Ex-Gerente de Marketing y Relaciones Institucionales del Club Atlético River Plate - 1995 a 2002. Consultor de empresas y expositor en numerosos cursos y conferencias en nuestro País y en el Exterior.

Enrique Alberto Babino

Lic. en Administración UNPSJB. Magister en Administración de Empresas. Profesor Adjunto Regular Administración General y Dirección General FCE UNPSJB. Consultor BID Programas de Fortalecimiento Institucional. Consultor de Empresas 2001-2020. Auditor Líder ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018. Actual, Profesional en Procuración General del Ministerio Público Fiscal de la Provincia de Chubut.

Iván Quiroga Cangiano

Doctorando en ciencias económicas FCE-UBA. Profesor Adjunto Regular. Secretario Depto Pedagógico de Administración FCE-UBA. Subdirector centro estudios del estado y las organizaciones públicas CEDEOP FCE-UBA. Consultor en Dirección y Estrategias.

Darío Fainsod

Profesor Regular FCE UBA, Dirección General, Profesor Master Negociación USAL Autor libro Dirección Organizacional. Director empresas públicas y privadas. Hoy fundador. Socio y ceo de 4i digital , Idax y redax

Mercedes Propatto

Lic. en Administración y Contadora (UBA), Máster en Alta Dirección de Empresas (Universidad Rey Juan Carlos), y Especialización en Docencia Universitaria (UBA). Profesora de Dirección General (FCE-UBA).

Claudio Erdellan

Lic en Administración y Contador Público UBA- Especialista en diseño de la enseñanza con tecnologías. Profesor titular de Comercialización, Administración General y Recursos Humanos en Universidades Nacionales. Profesor de posgrado en Marketing y Management. Coautor de varios libros de su especialidad. Consultor de Mipymes.

Eduardo Vázquez Brotto

Doctorando en Ciencias Económicas. Postgrado en Gestión de las Telecomunicaciones. Lic. en Administración. Docente de Grado y de Postgrado UBA, UNER, UB. Consultor. Experto PyME Ministerio de Desarrollo Productivo. Autor de trabajos y expositor en Congresos Nacionales e Internacionales.

Ignacio Rey Iraola

Master en Gestión Logística de la Pontificia Universidad Católica de Santiago de Chile y Licenciatura en Administración con Orientación en Comercialización de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Es Presidente de SAF S.A., Operador Logístico. Profesor de la Universidad de Buenos Aires

Adriana Quintana

Master en Dirección de Empresas egresado de la Universidad de Deusto – España. Contadora Pública, Universidad de Buenos Aires. Docente de Posgrado Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Rosario, Universidad Nacional del Nordeste y Universidad Tecnológica Nacional Regional Resistencia. Autora de Libros.

Mario Daniel Corroccoli

Licenciado en Administración (UBA). Profesor Regular de Dirección General (UNPSJB). Profesor Regular de Comercialización (UNPSJB). Director de Control de Gestión y Sistemas de Información. Ministerio Público Fiscal - Poder Judicial de la Provincia del Chubut.

Claudia Duarte

Master en Dirección Financiera y Auditoría, Universidad Politécnica de Madrid, Contadora Pública Magna Cum Laude, Universidad de Buenos Aires. Consultora en Dirección financiera de empresas.

Roberto Daniels

Contador Público Magna Cum Laude, Universidad de Buenos Aires. Consultor de empresas en temas de Contabilidad, Costos y Gestión. Profesor titular de Contabilidad Gerencial y Contabilidad Superior, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Alfredo Raimundo Antola

Lic en Organización Industrial (UTN) y Abogado (UCSa). Docente UNPA/UARG - materias Área Administración de las carreras de Administración e Ing. en Recursos Naturales. Funcionario del Poder Judicial Federal.

Mariana Foutel

Licenciada en Administración. Doctora en Humanidades y Artes con mención en Ciencias de la Educación. Especialista en Docencia Universitaria. Especialista en Administración de Negocios. Magister en Gerencia y Administración de Sistemas y Servicios de Salud. Contadora Pública. Profesor Titular y Directora MBA Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Universidad Nacional de Mar del Plata. Socia Directora de Fawaris Estrategia y Gestión, Consultora de empresas y organismos internacionales.

Carlos Lorenzo

Decano Organizador FCE. UNICEN 1975/1984. Prof. Titular exclusivo en Dirección Estratégica y Teoría de la Organización. UNICEN. Investigador nivel 2. Autor del METAMODELO de gestión de intangibles SERH4 MM2

Natalia Lorenzo

MBA. Profesora Adjunta Administración general. Aplicación Profesional Investigadora UNICEN: internacionalización de desarrollo local. RSE.

Pamela Velich

Doctoranda de la Universidad de Buenos Aires, con orientación en Administración. Magister en Gestión y Desarrollo del Turismo. Licenciada en Comercialización. Ha realizado posgrados en Docencia Universitaria de las Ciencias Económicas y Conducta del Consumidor. Diplomada en Tecnologías Aplicadas a la Enseñanza en Entornos Virtuales.