

MÓDULO I

Organización: Diseño de organizaciones

Aprender es evolucionar

Prof. Lic. IGNACIO MOYANO CAMIHORT

© Escuela de Ejecutivos – Fundación DINAMAI
Agosto de 2022.

Todos los derechos reservados.

Queda hecho el depósito que indica la Ley 11723.

*Identificar y agrupar;
eso es ORGANIZAR.*





**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**

Índice de contenidos

PRIMERA SECCIÓN: INTRODUCCIÓN

Primera aclaración: esos “especiales”, nuestros alumnos	8
Segunda aclaración: nos encanta contar historias.....	12
Un primer experimento: una historia de cocineros para ponernos en situación	15
Varios objetivos para una sola actividad.....	15
La historia de esta historia.....	15
Para comenzar, una historia de cocineros.....	16
Capitalicemos la historia.....	18

SEGUNDA SECCIÓN: ORGANIZACIÓN – PRIMEROS COMPONENTES

¿De qué está hecha una organización?.....	22
Adelanto: primeros componentes de una organización	22
Orden del análisis.....	22
Componentes humanos	23
La niña en la playa.....	23
Conclusiones	26
Recomendación bibliográfica	29
“Organizar” y “organización”	30
Hechos y objetos	30
¿Qué organizamos?	32
Los sistemas productivos.....	34
La historia de don Carlos: el hombre que durante una sola pudo ver los impactos y participar en los cambios de los tres sistemas productivos.....	37

TERCERA SECCIÓN: LAS TAREAS

¿Qué son las TAREAS?	44
Primera parte de la definición: identificar el género	44
Segunda parte de la definición: identificar de qué está hecho.....	46
Tercera parte de la definición: asignar un nombre unívoco	46
Nuestra definición.....	46
Tareas	47
¿Cuántos tipos de tareas existen?.....	47
Tipos de tareas: clasificación según las posibilidades de diseño	48
Claves para gestionar cada tipo de tarea.....	49
Repetitivas.....	49
Contingentes	50
Emergentes	51
Claves para el aprendizaje en las organizaciones	53
Un cambio de paradigma.....	53
Lo que se mantiene.....	53

¿De dónde aprenden los humanos en las organizaciones?.....	54
Fuentes de aprendizaje.....	54
1. Aprendizaje de tareas repetitivas	54
2. Aprendizaje de tareas contingentes.....	55
3. Aprendizaje de tareas emergentes	56

CUARTA SECCIÓN: AGRUPAMIENTO DE LAS TAREAS

Organizar es agrupar	58
Hacer simple lo complejo: “simplificar”	58
¿Qué es una “función”?	60
¿Qué se gana con el agrupamiento funcional?	60
Tareas y funciones	61
¿Qué son los “procesos” y qué se gana con ellos?	63
Tareas y procesos.....	63
Clasificación de los “tipos de procesos” en una empresa	65
Procesos estandarizados	67
Proceso estándar y “procesos asegurados”	68
Procedimientos	69
¿Qué es un “procedimiento”?.....	69
Atención: Procesos y procedimientos.....	69
Desafío: ¿Cuántos procedimientos conviene diseñar en una pyme?	72
Primer criterio: repetitividad.....	76
Segundo criterio relevancia:.....	76
Tercer criterio: aprendizaje organizacional	77
Historia: La pizzería de Clodomiro.....	78
Claves para gestionar el diseño de los procedimientos	81
¿Cómo encarar una tarea tan ardua?	81
Primera clave: “paretear” el asunto.....	81
Regla práctica: El proceso de mejora continua	84

QUINTA SECCIÓN: COMPONENTES DE UNA ORGANIZACIÓN

Elementos que componen una organización	86
Componentes y objeto	86
Otros elementos que es necesario tener en cuenta para el diseño organizacional.....	88
El ambiente.....	88
La cultura	89
El individuo	90
El grupo.....	91
Los objetivos.....	93
El sistema de toma de decisiones	93
El tiempo disponible	94
Objeto y componentes de una organización	95

SEXTA SECCIÓN: DISEÑO DE ORGANIZACIONES

Estructura y organización	97
Los albores.....	97
¿Qué es una estructura funcional?	97
Repaso y un nuevo concepto: el diseño de puesto	98
Línea de producción.....	99
Un poco más de historia que te servirá conocer	100
Clave práctica: Cambios en los criterios de supervisión.....	102
Clave práctica ¿Cómo hacer diseño de puestos?	103
Historia sobre los diseños de estructura: no todo es una pyme.....	105
Diseños de puestos: dos situaciones.....	109
Estructuras para pymes	112
Estructura	112
Modelos de organigrama.....	113
Modelo pyme	118
Organización en células	118
RECOMENDACIÓN: Organigrama típico de una estructura en células	118
Recomendaciones para diseñadores de pymes	121

SÉPTIMA SECCIÓN: CONSTRUIR ORGANIZACIONES

De grupo a organización	123
Diferencias entre “grupo” y “organización”	123
DOS elementos en común	124
Una gran decisión que podemos tomar, pero que no siempre vemos: elegir el ambiente	125
Elementos que diferencian un “grupo de una “organización”	126
Los objetivos	127
Deseos y objetivos	127
Una diferencia d-e-t-e-r-m-i-n-a-n-t-e	128
La importancia del deseo.....	128
Objetivos y estados de la organización	129
Causas de desintegración organizacional.....	130
Sobre los objetivos.....	130
Sobre las reglas	132
Una clasificación de organizaciones.....	134
Regla práctica fundamental para el diseño organizacional	136
¿Qué debemos asegurar si deseamos diseñar una organización?	136
Final.....	137
Créditos y propiedad intelectual	139



PRIMERA SECCIÓN

Introducción



Introducción



Quienes hacemos la Escuela de Ejecutivos disfrutamos mucho de trabajar aquí. Y la razón es simple: se debe a los alumnos. Por eso, lo primero que queremos hacer es agradecerle a vos —y con mucho énfasis— por formar parte de nuestro grupo de alumnos y alumnas. Lo segundo y también muy importante, es contarte algunas infidencias antes de comenzar con el desarrollo de los contenidos formales.

De hecho, hay varias *infidencias* que ya te irás enterando a lo largo del cursado. Ahora, las más significativas son dos. La primera: nuestros alumnos no son para nada “normales”, son “especiales”. La segunda: nos encanta contar historias para enseñar.

Primera aclaración: esos “especiales”, nuestros alumnos

Según el *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia Española (RAE), la palabra *especial* es un adjetivo que significa ‘singular o particular, que se diferencia de lo común o general’. De ahí que consideremos muy pertinente utilizar el término “especial” en este momento. Nuestros alumnos son especiales, diferentes de lo común por dos razones: las motivaciones y el perfil.

Motivaciones (respecto al aprendizaje):

Cuando un humano viene al mundo, los padres —o quienes cumplan esa función— se encargan de protegerlo y estimularlo en la medida de todas sus posibilidades durante los primeros años. Bien pronto, sin entender del todo por qué y con la premisa “así debe ser” como explicación o razón suficiente, nuestro “humanito” pasa a formar parte del sistema educativo de su sociedad.

Primero, asiste a un centro de educación inicial o jardín de infantes, como se denomina en Argentina. Allí, le imparten algunos conceptos muy necesarios que son la base para lo que vendrá en el futuro en materia educativa y le enseñan a *socializar*. Es decir, a comprender que no es el único ser en la creación y que existen otros iguales a él, aunque cada uno con sus características específicas que deben reconocerse, valorarse y respetarse.

Por la misma razón, “porque así debe ser”, nuestro humanito luego pasa al nivel de la educación llamada primaria o básica. Aquí, la cosa cambia levemente y el principal objetivo es introducir *conocimientos* en la mente del alumno. Todo más bien estándar y masivo, aunque no por esto necesariamente malo o poco efectivo. En todo caso, por el contrario, este sistema masivo de educación resulta muy buen atenuador de las desigualdades de nacimiento. Una situación similar ocurre con el nivel secundario. Allí, también nos envían “porque así debe ser” en búsqueda de más contenidos —conocimientos— para introducir y afianzar en nuestra mente.

En general, esta justificación de “porque así debe ser” recién comienza a mutar cuando nuestro humanito alcanza la edad de la adolescencia media, siempre y cuando logre finalizar la etapa de la llamada formación secundaria.

En el nivel de la educación superior, surge el espacio para dos motivaciones novedosas: la **vocación** (a veces muy empañada y confundida por presiones y tradiciones familiares) y los **propósitos económicos** de largo plazo (hacer de cierto conocimiento un medio de vida que ofrezca buena calidad, ya sea por la empleabilidad del sujeto en organizaciones o por el ejercicio de las llamadas profesiones liberales).

¿Y nuestros alumnos en la Escuela de Ejecutivos? Pues, como ves y tal como afirma la RAE, nuestros alumnos se diferencian de lo común o general. Su motivación suele estar relacionada con la *curiosidad* de encontrar una forma para resolver algún desafío vinculado con la gestión que enfrentan en un momento determinado de su vida. O bien, con la curiosidad de conocer “mejores formas de hacer algo” que ya vienen haciendo o que les interesa aprender. Como dijimos, los suele motivar una **curiosidad** siempre específica en perspectiva.

Muchas veces, esta curiosidad se manifiesta en la vocación de exponer y escuchar “experiencias” de otros colegas en circunstancias equivalentes a la suya. Curiosidad, una vez más, pero en este caso por observar cómo piensan y qué hacen o hicieron otros.

En definitiva, veteranos o jóvenes, los alumnos de la EdeE nunca asisten a nuestra institución “porque así debe ser” ni tampoco en búsqueda de un certificado habilitante que mejore su potencial de empleabilidad.

Si lo ves desde nuestra perspectiva, **este singular grupo de humanos acude a nuestra institución por una de las características más maravillosas de la inteligencia humana: la curiosidad con afán de mejorar**. En el barrio dirían “la tienen clara”.

Perfil:

A primera vista es posible observar que nuestros alumnos no pertenecen al grupo etario más común de estudiantes. En todas las ediciones de los diferentes cursos, la inmensa mayoría de nuestros alumnos suelen ser *veteranos* de más de treinta y cinco años al menos en un sesenta por ciento del grupo. Son personas que ya fueron moldeadas por la sociedad y por los sistemas educativos que mencionamos anteriormente. Solo un grupo menor de nuestros alumnos suele estar integrado por personas que tienen menos de treinta y cinco años y, casi nunca, por jóvenes tempranos; a excepción de algunos que tienen la motivación de emprender o insertarse en organizaciones fundadas o pertenecientes a sus familias.

Una mirada un poco más detallada permitirá observar una segunda cuestión específica y diferente: en casi la totalidad de los alumnos, podemos observar “**ganas**”. Es decir, motivación por el aprendizaje; pero, al mismo tiempo, nuestros alumnos **no suelen contar con tiempo para el estudio (aquí radica la diferencia)**. Su realidad los obliga a tener otras prioridades: trabajo, familia, salud u otros compromisos previos y más urgentes. En definitiva, el perfil podría resumirse de la siguiente manera: *interés mucho; tiempo para el estudio, no tanto*.

Estas particularidades obligan a quien enseña a adoptar tres estrategias fundamentales: *ser directo y específico, generar tiempos para la exposición y el intercambio de experiencias entre compañeros y olvidarse de que los alumnos memoricen conceptos y definiciones*. Esto se traduce en generar “modelos mentales” de pensamiento que sean aplicables en la realidad presente o futura y que permitan resolver desafíos concretos, reales y, por lo tanto, siempre específicos. ¡Es un desafío fascinante y muy atractivo para cualquier maestro e institución educativa!

EJEMPLO: Cinco conceptos para que ensayes el aprendizaje efectivo y rápido

No es lo mismo. Es importante que, con cada término, estemos de acuerdo en lo que interpretamos. Parece sencillo y fácil *aprender* para enfrentar y resolver una situación real, pero en realidad no lo es.

Al comenzar un cursado —y probablemente ocurra en tu caso— nos gusta presentarles cinco términos a los alumnos y razonar juntos sobre ellos. Estos términos son: “dato”, “información”, “conocimiento”, “experiencia” y “sabiduría”.

Veamos de qué se trata cada uno de manera simple y rápida. “**Dato**” es un término que se refiere a los hechos, los eventos, las transacciones, u otros similares. La característica en común es que siempre se ha registrado en algún medio o soporte. “**Información**”, en cambio, es un dato que ha sido seleccionado y procesado con alguna finalidad.

Cuando hablamos de “**conocimiento**”, ya nos estamos refiriendo a otra cuestión y entramos en ligas mayores. *Conocimiento* es aquel dato o información que reside en un soporte único y especial: la mente humana. La información es conocimiento si logra fijarse en la memoria de corto plazo o en la de largo plazo.

Cabe mencionar que los neurocientíficos descubrieron que el propósito de estas memorias tiene utilidades diferentes. Sin embargo, aunque son diferentes, ambas tienen límites y —¡oh, sorpresa!— ambas pueden no ser verdaderas en sentido estricto o pueden reconfigurarse. ¡Sí!, la memoria sobre hechos inexistentes puede crearse. (Volveremos sobre esta maravilla durante el desarrollo del curso). Hasta cierto límite, podemos elegir qué acordarnos sin importar si es verdadero o no. De manera similar, en el caso de ciertas habilidades y prácticas podemos hacer que una persona o un grupo memorice algo que nos interese, ya sea verdadero o no. Mucho cuidado con esta cuestión; sobre todo si no somos personas de bien. Es decir, personas “**responsables**” que entienden y se hacen cargo de las consecuencias de sus actos. Y personas “**benevolentes**” que buscan producir y dar el bien al prójimo. En pocas palabras, una “buena persona” es alguien responsable y benevolente.

Recapitulando, en el *conocimiento* interviene la memoria y para que esta se afiance interviene la *emoción*. Sin razón e interés (que es un tipo de emoción), no se genera el conocimiento.

Ahora bien, hablar de “**experiencia**” es asunto de otro nivel muy superior. La experiencia también es un asunto de humanos, reside en los humanos. Funciona de la siguiente manera: un sujeto que posee un determinado conocimiento, de mayor o menor calidad, lo aplica en una determinada realidad con la finalidad de producir un resultado. Naturalmente, la realidad hace de las suyas y el resultado puede producirse de la manera esperada o no. Entonces, el sujeto humano contrasta esa nueva realidad que se produjo con su expectativa antes de aplicar el conocimiento. En función

de cómo haya sido el resultado, configura un nuevo conocimiento o afianza y valida el anterior. Por lo tanto, la experiencia consiste en aplicar, practicar, contrastar y revisar lo actuado.

1. Aplicar

2. Practicar

3. Contrastar

4. Revisar lo actuado

La experiencia es un asunto de humanos que cuentan con un conocimiento (datos transformados en información que residen en la memoria) que se aplica, se practica y, finalmente, se afianza.

Ya podemos estar de acuerdo en lo siguiente: “aprendió” quien desarrolló experiencia, no quien simplemente adquirió conocimientos. La experiencia es, en mayor medida, un asunto individual o propio de cada persona. Nuestra responsabilidad es poner a tu disposición el conocimiento pertinente, probado y, en definitiva, “útil” para que tu experiencia sea mejor, más rápida y menos costosa —con menos *porrazos*—.

Finalmente, “**sabiduría**”. ¡Eso sí que es otra cosa! Un megaasunto. *Sabio* es quien posee el grado más alto de conocimiento y la experiencia más vasta. Es alguien que “la estudió, la vio y la vivió”, según dirían en el barrio.

Es cierto que la sabiduría requiere vida. Años de vida, de prueba y error o de experimentación. Ahora bien, ser reconocido por otros como sabio requiere, una vez más, tener las capacidades de hacerse cargo de advertir las consecuencias futuras de una acción, de hablar y de enseñar solo con benevolencia. Como vemos, la responsabilidad y la benevolencia son características comunes en las buenas personas y, especialmente, en los buenos líderes ejecutivos.



Maestro YODA

(Más de 900 años de vida en la saga Star Wars).

TRES enseñanzas de Yoda seleccionadas:

“¿Quieres saber la diferencia entre un maestro y un aprendiz? El maestro ha fallado más veces de las que el principiante lo ha intentado”.

“Transmite lo que has aprendido: fuerza, maestría; pero también, insensatez, debilidad y fracaso. ¡Sí, fracaso sobre todo! El mejor profesor, el fracaso es”.

“No. No lo intentes. Hazlo o no lo hagas. Pero no lo intentes”.

Segunda aclaración: nos encanta contar historias

¿Y esto a qué se debe? En nuestra experiencia, narrar historias resulta ser el método didáctico más eficaz. Para poder explicar las razones, es importante ponernos de acuerdo una vez más en el significado de un par de términos: “memoria” e “inteligencia”.

Memoria

La memoria está relacionada con el hecho de registrar información en la mente y convertirla en conocimiento. Como seguro ya sabés o habrás experimentado, la memoria humana no es ni estable ni infalible.

El olvido siempre gana, tanto sobre la memoria de largo plazo como sobre la de corto plazo. No sabemos si esto es bueno o malo, pero con solo observar te darás cuenta de que es así.

Si te querés divertir extra y maravillar, existe un muy buen cuento de Jorge Luis Borges que se llama “Funes el memorioso” (1942) y que te hará pensar — y probablemente recordar— lo incómodo que puede resultar no olvidar.



Clic aquí para descargarlo:
https://www.ingenieria.unam.mx/dcsyhfi/material_didactico/Literatura_Hispanoamericana_Contemporanea/Autores_B/BORGES/memoriosos.pdf

Resulta que, en estos últimos veinte años, los neurocientíficos descubrieron por qué y cómo es que una determinada información percibida se afianza en la memoria y tiende a permanecer en el largo plazo. Esto sería aprender un concepto, ¿no? Lograr que la información quede afianzada en la memoria por mucho tiempo y que se convierta en *conocimiento*.

Las emociones son una de las claves para que este fenómeno suceda. Sin emoción no hay recuerdos. De allí que pretender que nuestros alumnos recuerden en el largo plazo la “fórmula de cálculo de la tasa de interés equivalente” o el “orden de confiabilidad de los tres diferentes criterios de evaluación de proyectos de inversión” no parece un objetivo razonable. Dos horas después de presentar estos conceptos, probablemente, los habrán olvidado.

En cambio, con un pequeño relato que les interese y atraiga, seguramente, lograremos disparar pequeñas emociones que nos ayudarán a generar recuerdos. Y estos, a su vez, generarán lo que llamamos *modelos mentales*. Este es el otro gran asunto del cerebro humano: los *circuitos de conexión* o las cadenas de sinapsis que podrán aplicarse cuando una situación análoga o equivalente se presente en la realidad.

Generar modelos mentales, de eso se trata enseñar. Y para lograrlo, existen dos recursos muy confiables que utilizaremos: las **historias** y las **situaciones**. Estas últimas son lo que las personas no advertidas podrían llamar “prácticos de clase”. En realidad, son pequeños experimentos que *viviremos* y resolveremos juntos. Nos permitirán *sentir* y observar dilemas y decisiones. También nos harán pensar *metódicamente* sobre algún asunto y —a la vez— serán historias que, esperamos, te agradará recordar en el futuro. Además, harán más llevaderas nuestras horas de clase.

Conocimiento es, entonces, memoria. Y la memoria requiere de emociones. Una muy buena forma de generar emociones es vivir situaciones por pequeñas que sean. Las historias nos ayudarán.

En definitiva, aprender en la Escuela de Ejecutivos no se relaciona tanto con recordar conceptos, sino que consiste en generar modelos mentales o maneras de pensar que puedan aplicarse en futuras situaciones análogas.

Inteligencia

Explicar qué es la inteligencia y cómo se la potencia ha sido una obsesión para nuestra especie. El tema es muy vasto y casi imposible de sintetizar en un párrafo. Mencionemos que, en un principio, los sabios estaban de acuerdo en que la inteligencia era la capacidad de recordar. Pronto se dieron cuenta de que no era así.

En occidente, se destaca el estadounidense **Howard Gardner** (1943-actualidad) y sus “tipos de inteligencia”, ocho al principio, luego desagregados a doce.

Hacia finales de los noventa, el famosísimo **Daniel Goleman** (1946-actualidad) dio la nota —y con justa razón— con su revolucionaria publicación: *La inteligencia emocional* (1995).

En biología, un referente revolucionario —a quien muchos consideran el nuevo C. Darwin— es **Richard Dawkins**

(inglés, pero nacido en Kenia en 1941. Doctor en Filosofía, aunque dedicado a la biología evolutiva).

Todo ser vivo (ya sea bacteria, vegetal, insecto o humano) lleva en cada gen una programación común:

- ✓ Sobrevivir
- ✓ Reproducirse
- ✓ Lograr el equilibrio con su entorno



Su libro más famoso, desafiante y revolucionario se llama *El gen egoísta. Las bases biológicas de nuestra conducta* y se publicó en 1976. En esta publicación, R. Dawkins introduce no uno, sino varios conceptos revolucionarios para la historia de la ciencia.

Aquí, en la EdeE, nos interesa señalar —en una simplificación extrema— uno de sus postulados evolutivos.

Resulta que R. Dawkins observó que todo “**gen**” que constituya un organismo vivo (ya sea animal, vegetal, hongo, protista [algas] o mónera [bacterias]) tiene una **programación básica** para su existencia o una conducta común. **Todo gen busca “sobrevivir”, “reproducirse” y lograr un equilibrio con el entorno en el que habita.** Esto último se llama “**homeostasis**”.

Las especies que sobreviven (los organismos que prevalecen y prosperan en la evolución) son aquellas que logran ejecutar estas tres conductas de la mejor manera. Es decir, **los organismos exitosos en estas tres conductas son los que mejor se “adaptan” al entorno. Adaptarse es la clave para sobrevivir y evolucionar.**

El cerebro humano es el órgano principal de nuestra especie. Ha evolucionado para hacernos más potentes en estas tres conductas y permitirnos prosperar. La memoria es un recurso más al servicio de la evolución. **La inteligencia es, en realidad, la capacidad de adaptarse.** Inteligente es quien aprende para adaptarse mejor y de manera más rápida.

Esto último, como mencionamos antes, está más relacionado con la “experiencia” que con el “conocimiento”. El conocimiento resulta muy útil, pero no es suficiente. Por supuesto que la memoria sirve; pero, si además le agregamos experiencia que nos ayude a generar *modelos mentales*, nos servirá para enfrentar situaciones futuras. Entonces, la clave es aprender no tantos conceptos o definiciones, sino más *maneras de pensar* que nos permitan adaptarnos y evolucionar mejor.

Repasemos en tu mente y veamos qué opinás vos...

1. ¿Estás de acuerdo en que “conocimiento” y “experiencia” son cuestiones diferentes? ¿Podés decir en dónde está la diferencia?
2. ¿Estás de acuerdo en que “inteligencia” no es ni “memoria” ni “velocidad mental”?
3. ¿Qué te propone la lectura de recién sobre “inteligencia”?

Un primer experimento: una historia de cocineros para ponernos en situación



Varios objetivos para una sola actividad

El pequeño experimento que presentaremos a continuación tiene un doble propósito. Por un lado, buscamos que veas en la práctica cómo funciona lo que te contamos antes sobre la didáctica. Por otro lado, ya tenemos un objetivo académico propiamente dicho: aprender sobre procesos y procedimientos. En este apartado hay, entonces, dos cuestiones importantes.

En primer lugar, te pedimos que vayas observando lo que ocurre en tu mente; lo que te pasa al leer y razonar sobre una simple historia.

El segundo lugar, el objetivo académico es que comprendas la finalidad de los **procedimientos** en las organizaciones y que esto lo hagas asegurando cuatro escalones firmes:

1. ¿Qué es un “procedimiento”?
2. ¿Para qué sirve (ventajas)?
3. ¿Cuáles son sus peligros (desventajas)?
4. ¿En qué casos deberían definirse e instaurarse?

¿Qué le ocurre a tu mente al leer un relato en lugar de definiciones?
¿Qué es un procedimiento? ¿Para qué sirve? ¿Qué peligros conlleva?

La historia de esta historia

Al principio, hace varios años ya —hacia 1999—, resultaba bastante complejo explicarles a los alumnos de qué se trataba la Escuela de Ejecutivos y cuáles eran las diferencias con otras instituciones educativas.

Eran épocas en las que los posgrados académicos estaban de moda y la mayoría de las personas que buscaban tener mejores oportunidades en el mundo laboral —ser más “empleables” — se embarcaban en largos y

costosos proyectos educativos con un formato tradicional. Por eso, la propuesta de capacitación rápida y personalizada que ofrecíamos en la EdE no sonaba tanto como algo distinto, sino como algo *raro*.

En el año 2002, cuando se abrió este mismo Diploma en Organización y Dirección, comenzamos a utilizar una breve historia para “mostrar” en lugar de definir.

En ese entonces, contábamos...

Para comenzar, una historia de cocineros...

Imaginate que es un sábado de otoño por la tarde, a eso de las cinco. Estás en un lindo y apacible ambiente de una casa disfrutando con amigos y familia. De pronto, pensás: “Sería muy bueno comer algo rico. Ya sé, ¡un bizcochuelo de chocolate!”.

Preguntás al grupo:

—¿Alguien se prende con un bizcochuelo?

Claro que para hacer una torta el sábado por la tarde se necesita un cocinero. Si justo hubiese uno allí, no habría problema. Pero ¿qué ocurre si ninguno de los presentes sabe cocinar?

Como ya sabemos, formar un cocinero es un proceso que lleva tiempo y dedicación. Para formar un cocinero competente es necesario enviar a un sujeto a un instituto educativo especializado en el que podrá cursar la carrera de cocina que, a nivel de técnico, tiene entre tres y cuatro años de duración. Allí, le enseñarán, y seguramente aprenderá, cuestiones interesantes y entretenidas. Por ejemplo, le hablarán de la historia del trigo, de los diferentes tipos de trigo que existen y de sus aplicaciones específicas. También estudiará química para comprender cómo y por qué el huevo de gallina, la grasa butirosa de la manteca y la harina reaccionan de determinada manera cuando son sometidas al calor de la cocción. Le enseñarán de medidas y proporciones, le enseñarán cuestiones fundamentales y algunas que incluso tal vez nunca en su vida utilice.

No hay que confundirse. Nada mejor para un gran cocinero profesional que estudiar y experimentar todo lo que pueda con buenos maestros, en un buen lugar y con compañeros interesantes. Siempre nos gustó el dicho “no existen poetas sin escuela”.

Sin embargo, la situación no amerita todo ese proceso. Vos querés una torta ahora mismo, esta tarde. Por más bueno y atractivo que resulte la idea de la academia de cocina, necesitamos una respuesta más rápida y *práctica*.

Por suerte, nos tocó vivir en los siglos XX y XXI. Una de las cuestiones más lindas de esta época es aquello de la “era de la instantaneidad” o del “*plug & play*”.

Si lo que se necesita simplemente es hacer una torta para merendar el sábado por la tarde, cualquier persona puede convertirse en un cocinero que resuelva el desafío sin necesidad de completar la carrera de chef. Bastaría, por ejemplo, con ir hasta el almacén más cercano y comprar una caja de bizcochuelo Exquisita o Royal, por nombrar algunas marcas que seguramente recordarás. (Por supuesto que esto dependerá de tu edad y del lugar donde te hayas criado).

Probablemente, en una casa de familia en la que todavía habitan niños, siempre habrá una cajita de bizcochuelo instantáneo guardada en la alacena para situaciones como la de este relato.

Para cocinar el bizcochuelo, habrá que instalarse en la cocina y leer las indicaciones escritas al costado de la caja. Allí, encontraremos una serie de “pasos numerados” descriptos con dos recursos: indicaciones escritas y representaciones gráficas.

Seguramente, **lo primero que encontraremos será la lista de elementos necesarios** para cocinar el bizcochuelo en cuestión: un bol, cuatro huevos, medio litro de leche, el contenido de la caja, etc. Luego, aparecerán las indicaciones sobre cómo proceder para no fallar ni malograr el proyecto. Estamos frente a lo que las personas normalmente llamarían una “receta”.



No es mucha ciencia. Si uno solo desea hacer una torta el sábado por la tarde, no parece “pertinente” ni “práctico” cursar la carrera de cocinero. Basta con cumplir las indicaciones de la caja, pues resulta ser lo más rápido, seguro y eficiente.

En definitiva, no se trata de discutir si ser cocinero profesional es mejor o peor que ser un “cocinero Exquisita”. Lo que interesa es pensar si un empresario pyme realmente necesita y dispone del tiempo suficiente como para embarcarse en un proyecto educativo de larga duración con innecesaria exigencia igual al de un profesional de las ciencias económicas.

Salvo Google, al cocinero de sábado por la tarde nadie le explicará qué es la harina, qué son los huevos y cómo interactúan o se modifican cuando son sometidos a la aireación que produce el batido o a la alta temperatura de la cocción del horno. La receta únicamente le dirá qué debe hacer si desea obtener una torta con rapidez.

Precisamente esto es lo que intenta lograr la metodología de la Escuela de Ejecutivos: proponer técnicas de gestión de manera simplificada¹ que resulten muy efectivas a la hora de la aplicación. Es decir, que sean “prácticas”.

—¡Me gusta; vamos a los bifés! —exclamó en cierta oportunidad un alumno y, dado que eran los primeros instantes de la clase y nadie se conocía lo suficiente todavía, sus compañeros lo observaron con gestos de desaprobación por las formas *campechanas*. Sin embargo, tenía razón. Esa es la idea, por rústica que resulte la frase.

(Por otro lado, no hace falta que te expliquemos la importancia de cuidarse de los *gurúes* que hablan para que no se les entienda).

Conclusiones:

No es cierto que siempre sea mejor hacer la carrera de cocinero para lograr cocinar una torta. Esto depende de varias cuestiones, entre ellas, el tiempo disponible, la especificidad del conocimiento, el interés por conocer los fundamentos más que las aplicaciones o —por el contrario— las aplicaciones más que el fundamento.

A nosotros, gente de organizaciones pyme, generalmente nos parece que la estrategia de la torta Exquisita es la mejor o la más práctica. Sin embargo, ninguna opción es mejor que la otra. Ocurre que, en la realidad de las pymes, **esta estrategia es la más adecuada para nosotros y por eso nos gusta.**

De esto se trata la Escuela de Ejecutivos: de seleccionar solo el conocimiento que es pertinente para presentarlo de manera sencilla y práctica.

¹ Más adelante nos detendremos a profundizar y definir con mayor precisión el concepto de “simple”. Simplificar es una acción que un líder organizacional debería tener muy en claro.

Capitalicemos la historia

Profundicemos en la historia para definir conceptualmente algunos términos que son frecuentes para nosotros en la vida de una empresa.

“Receta”: ¿proceso o procedimiento?

Lo que en la historia de la torta Exquisita se llama “receta”, en el mundo de las organizaciones, recibirá términos un poco más específicos.

Un cocinero profesional, al igual que el de nuestra historia, aplica una *manera* y una *secuencia* para elaborar la torta.

Por lo general, en el mundo de las organizaciones, cuando describimos la *secuencia* en la que las tareas deben ejecutarse hablaremos de “proceso”.

Un proceso identifica qué hay que hacer, ordena los pasos en el tiempo y establece cuándo debe hacerse.

Por otro lado, (y esto es arbitrario y aplicable solo para el mundo de las organizaciones, pues la gente normal en su vida cotidiana no suele hacer estas distinciones) los “procedimientos” describen la forma en que una tarea debe ejecutarse.

Un procedimiento es aún más específico que un proceso; además del qué y el cuándo, también define el cómo.

Si observamos con detenimiento, no es que el “cocinero Exquisita” no tenga un proceso. Ambos cocineros, tanto el profesional como el Exquisita, lo tienen. Sin embargo, estos procesos son diferentes por una simple razón. Uno ha estudiado y practicado el proceso hasta el hartazgo, mientras que el otro *no tiene idea* de casi nada de lo que está involucrado en el asunto salvo su interés en la torta y los recursos que se le indican que debe utilizar.

Es interesante notar que lo que ocurre en la mente de ambos no es lo mismo. ¡Uno de ellos casi no tiene que usarla, no piensa! ¿Ya te diste cuenta de cuál? Ambos ponen atención, eso sí.

Es cierto que el proceso del cocinero profesional es más sofisticado y que este será capaz de modificarlo levemente y sorprendernos para mejor porque la formación metódica y la experiencia le proporcionan un mayor grado de libertad. También es cierto que el proceso del cocinero de sábado por la tarde es más *predecible, estable* y *simple* de aplicar. Sin embargo, en su caso, ¿no es esto una gran ventaja?

En definitiva, parece que las “instrucciones” que figuran escritas al costado de la caja del bizcochuelo Exquisita se denominan “procedimientos” en el mundo de la empresa, pues además de explicar *qué* debe ejecutarse como tarea incluyen *cómo* debe hacerse. Este procedimiento constituye una excelente herramienta para asegurar un proceso y lograr que gente no tan calificada pueda cumplirlo con efectividad y de manera sencilla.

Ocurre que para esto sirven, precisamente, los procedimientos “escritos” y “asegurados” (si no están escritos o si los recursos no están disponibles y las personas no pueden dominarlos, no deberíamos llamarlo “procedimiento”). **Los procedimientos sirven para que personas sin una**

extensa y compleja capacitación previa puedan ejecutar un asunto rápidamente y asegurar un resultado.

El cocinero de sábado por la tarde no podrá explicar ni fundamentar todo lo que sí puede el cocinero profesional. Sin embargo, también logrará cocinar muy buenas tortas en menos tiempo y con un esfuerzo considerablemente menor.

En ambos casos, para ejecutar el proceso o procedimiento, se requerirá un listado de elementos: un lugar, unas herramientas (en el caso de la cocina se llaman *utensilios*; un médico en un quirófano seguramente los llamará *instrumentos*; pero, para nosotros, ambos son *herramientas*) y, finalmente, materias primas o insumos tanto para transformar como “comerciales” (componentes que adquirimos no para transformar, sino simplemente para agregar).

Este conjunto de recursos (lugar, herramientas y materias primas + comerciales) es lo que denominaremos *inventario*.

Si el inventario se expresa en alguna unidad monetaria y se suman los componentes, se obtiene —¡magia! —un *presupuesto*.

Comentarios finales

Como habrás notado, no se trata tanto de cuál estrategia para cocinar es mejor, sino de cuál es la estrategia más pertinente para cada situación.

Una de tus responsabilidades como diseñador de organizaciones es discernir cuándo conviene capacitar un chef y cuándo conviene escribir y asegurar un procedimiento para que casi cualquier persona pueda ejecutar el asunto sin la necesidad previa de haber completado una carrera.

Una advertencia para que tengas en cuenta si necesitas contratar un “chef” para tu organización: para que una persona sea *confiable* hace falta que tenga dos conjuntos de factores (que analizaremos en profundidad cuando llegemos al módulo “Conducción y liderazgo”). Estos factores son la actitud y la competencia.

En el diccionario de la RAE, *competencia* se define de la misma manera en que lo haríamos en la vida cotidiana: ‘pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado’. Seamos, entonces, un poco más exigentes con la definición. Diremos que “competente” es quien domina el marco teórico y ha desarrollado experiencia. Es decir, la competencia implica teoría y experiencia².

Ya podemos ir juntando todo lo que vimos hasta ahora. Para tener más y mejores oportunidades laborales, a alguien que le guste cocinar, le convendrá anotarse en una buena escuela. Allí, podrá adquirir información, convertirla en conocimiento y lograr un buen certificado por eso. Pero ¿y la experiencia? Ya sabes la respuesta. La experiencia requerirá de “práctica” y, especialmente, de observación para detectar el error o los aspectos que pueden mejorarse. Si la persona es capaz de corregir y evitar en el futuro esos aspectos que había detectado, entonces podremos reconocer que tiene “experiencia”.

² ¡Ojo! No confundas aquí los términos “práctica” y “experiencia”.

Si usamos el ejemplo de los cocineros una vez más, la cuestión que habrá que digerir es ¿quién pague los recursos (la harina, las herramientas y las materias primas) que el sujeto arruine “practicando” (tanto si el sujeto en cuestión fueses vos mismo trabajando como si fuese un cocinero que se contrató para la organización)?

Pues bien, el desarrollo de experiencia conlleva un gran costo y, *a priori*, no es posible saber si se convertirá en una inversión o en una pérdida. ¿Tenés o tu empresa tiene la “espalda” para aguantarlo?

Actividades para clase

1. ¿Cuántas definiciones te presentamos y tuviste que memorizar hasta ahora?
2. ¿Sentís que has aprendido? Por unos instantes, identificá en tu mente cuáles son los aprendizajes y ordenalos por importancia. Los compartiremos en grupo.
3. ¿Qué diferencias observás entre los conceptos de “proceso” y “procedimiento”?
4. ¿En qué casos sirve aplicar procedimientos? ¿Para qué perfil de recursos humanos?
5. ¿Cuál es la principal desventaja de los procedimientos? (Esto no está desarrollado en el texto, sino que está pensado para discutir entre todos durante la clase.)

SEGUNDA SECCIÓN

Organización: Primeros componentes



¿De qué está hecha una organización?



Adelanto: primeros componentes de una organización

Volvamos a la historia del bizcochuelo Exquisita una vez más, entre tantas veces que la utilizaremos. Si observamos, el instructivo —**el procedimiento**— nunca es el protagonista ni en la caja ni en el asunto de la torta. Sin embargo, ¡es una parte esencial de la torta! Y es indispensable para que esta exista. Un procedimiento nombra elementos y explica cómo ejecutar las diferentes tareas necesarias. En este punto cabe destacar un detalle super importante. En el instructivo de la caja, antes de explicar “cómo” se debe ejecutar la torta, se muestra “qué” se debe utilizar. Hagamos lo mismo en nuestro estudio de las organizaciones. Antes de ponernos a crearlas y diseñarlas, centrémonos en identificar los componentes que serán necesarios.

A lo largo del curso, analizaremos estos componentes uno por uno. Para el primero, incluso dedicaremos un módulo entero al final del curso. No obstante, dado que el manual tiene una buena extensión y es posible que los conceptos comiencen a mezclarse, consideramos adecuado presentar en este momento un resumen *anticipatorio* con algunos de los componentes que hacen a una organización. En total, serán siete componentes y un “objeto de interés”. Es decir, OCHO elementos que deberás tener en tu radar al momento de diseñar una organización. Iremos desarrollándolos por partes.

Componentes primarios³ de una organización:

- Los seres humanos
- Los objetivos
- Las reglas internas (qué hay que hacer, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse)

Principal **objeto** de interés durante el diseño organizacional:

- Las tareas (y no los humanos como suele pensarse la mayoría de las veces)

Orden del análisis

Comenzaremos nuestro análisis de los componentes de una organización abordando el primer componente: los “seres humanos”. Luego, dedicaremos un amplio espacio a analizar nuestro objeto de interés: las “tareas”. Las definiremos y agruparemos para poder entender que son las “reglas internas”. Por supuesto, habrá también un espacio para definir y comprender el componente “objetivos”. Finalmente, en las últimas secciones, nos dedicaremos al “diseño organizacional” y a sus claves.

³ El tema de los componentes se desarrollará en *cuotas*. Por ahora, presentamos estos. En total, serán siete y un “objeto de interés”; es decir, ocho asuntos para tener en cuenta a la hora de construir una organización.

Componentes humanos



La niña en la playa

La niña aún no cumplía los cinco años y continuaba descubriendo el mundo. Aquel día se encontraba recostada sobre la suave arena junto al mar, que más bien parecía un lago, en aquella apacible bahía de Brasil cercana a la ciudad de Paraty.

El sol ya se había ocultado y la luna iluminaba aquel paraíso calmo, sin gente y recubierto por un cielo maravilloso repleto de estrellas.

—¿Qué hay arriba, en el cielo? —preguntó la niña a su padre.

—Hay muchas cosas. Algunas las vemos y otras no. También pasan muchas cosas que podemos ver y otras que no —explicó el padre y añadió —: Hay otros planetas, como la Tierra, el planeta donde vivimos. No podemos verlos desde aquí porque no tienen su propia luz. También hay estrellas, como nuestro sol, que tiene su propia luz y calor. Esas sí pueden verse ahora. Desde aquí, te parecen chiquititas, pero en realidad son más grandes que el sol.

El padre había hecho un gran esfuerzo por elegir los conceptos y las palabras que utilizaría para describir esos conceptos. Su propia experiencia de haber sido niño antes le permitía saber que estaba frente a un momento único, memorable para ambos y que debía aprovecharlo con intensidad. Solo los acompañaba la tranquilidad, la quietud y un leve murmullo de olas ínfimas.

La pregunta de la niña lo había obligado a reflexionar con cuidado y a seleccionar *qué* contar y *cómo* contarlo para responderle. Por suerte, el padre tenía un gran recurso: sus propios recuerdos y su experiencia. En otras palabras, la memoria.

Además de su infancia, le resultó inevitable recordar la época de estudiante en aquel curso de epistemología en la facultad. En su mente, apareció la imagen de un gran profesor y de un manual de texto. Este último era tan interesante como largo, se titulaba *Las desventuras del conocimiento científico* y había sido escrito por el gran maestro de maestros argentinos Gregorio Klimovsky (1922-2009 / Bs. As. / matemático, filósofo y epistemólogo de la UBA). De su facultad, su profesor y su libro, pudo recordar las secciones sobre los enunciados científicos, la verificación y la definición científica. ¡Cómo no recordar el momento de aquel examen final con ese profesor ilustre y la discusión sobre las aplicaciones del método científico y los “postulados legaliformes” aplicados en el mundo del *management*!

Con mayor nitidez, su mente también trajo al presente las discusiones con su propio padre. Otro gran maestro de maestros que se había formado en destacadas instituciones europeas y había fundado en su propio país centros de altísima calidad y prestigio. De joven, él lo había tenido en casa y juntos habían compartido innumerables cenas, mateadas y largas conversaciones. A medida que fue creciendo y cuando su mente estuvo en condiciones, incluso había podido compartir con él diálogos memorables. Al recordarlo, pensó: “Ojalá sí exista una estrella desde la que nos estés mirando, Pa. A tu nieta y a mí. ¡Mirá lo que empieza a preguntar!”.

En uno de esos breves instantes minúsculos y a la vez infinitos que tiene la mente, la imagen del recuerdo le mostró la conversación sobre métodos de contrastación y las epistemologías alternativas. Pero, sobre todo, le refrescó aquel sabio consejo que su padre le había regalado una tarde mientras le explicaba:

—Al final, no te preocupes tanto hijo. Tené en mente aquella definición sobre la definición que tenía Aristóteles.

»Una definición es una **proposición** lingüística (así se llama hoy a una frase que se enuncia) que tiene siempre al menos **tres partes o componentes**. En la primera parte, hay que identificar el “**género**” o la especie a la que pertenece. En la segunda, describir sus **componentes**, de qué está hecha. Finalmente, en la tercera, hay que **asignarle un nombre** que la distinga de cualquier otro objeto de la creación. Repasemos: género, componentes y nombre.

»Hijo, por más vueltas que le des al asunto tu definición nunca podrá ser perfecta y, menos, perfectamente verdadera. El que observa para clasificar el género nunca lo ve todo; el que identifica los componentes nunca es tan informado como para conocerlos a todos y, finalmente, el nombre siempre está restringido a las palabras que ya se conocen o que se puedan inventar. Una definición es siempre muy humana. Tan limitada e incompleta como somos los humanos. Esto no quita, claro, que haya mejores y peores definiciones. Tampoco que existan las más comunes o “generalmente aceptadas” y las más restringidas a una tribu de especialistas.

»Pero atención, no creas que solamente se definen objetos o “cosas”. También definimos hechos o eventos, es decir, cosas que ocurren. El “amanecer” se define y es un evento. La mayoría de las personas te dirán que es el momento en el que el sol aparece en el horizonte. Y eso será verdad para ellos; será su verdad científica porque es lo que pueden observar y verificar en forma directa por ellos mismos en ese momento determinado. ¿Qué es el amanecer sino el momento en el cual el sol asoma en el horizonte para nuestro bien? —concluyó mirando fijo a los ojos a su hijo que ya era un joven adulto, pero que recién estaba aprendiendo a reflexionar; luego continuó—: Claro, gracias a la ciencia, los humanos hemos creado poderosos instrumentos y métodos de observación que superan en mucho nuestras limitadas capacidades directas. Hasta hace tan solo unos 500 años atrás, estábamos convencidos de que la tierra era el centro del universo y de que todo lo existente giraba en torno a ella y en función de la especie más poderosa que la habita: el “hombre”, rey de la creación por voluntad divina.

»¡Pobre y grande **Nicolás Copérnico**! Las que pasó al pensar, descubrir y describir una verdad diferente a la conocida y aceptada. Para vivir tranquilo, no es tan piola, ni sabio, andar discutiendo los paradigmas⁴



⁴ En ciencias sociales y en la teoría de sistemas (dos fuentes y pilares para el conocimiento sistematizado sobre técnicas de *management*), se considera que “**paradigma**” es un concepto equivalente a “pensamiento de grupo” que incluye ideas, métodos, leyes y axiomas sostenidos por un grupo de personas. Estos conceptos e ideas modelan los comportamientos, las actitudes y las creencias. Es interesante observar cómo la especie humana discrimina, castiga y excluye a los individuos que cuestionan un paradigma establecido y aceptado de manera general. “Si querés sobrevivir e integrar un grupo con armonía, no te largues a cuestionar y menos a contradecir los paradigmas” solemos enseñar en nuestro Diplomado en Técnicas Avanzadas de Negociación.

aceptados en una comunidad. ¿Sabías que Nicolás Copérnico era obispo en Polonia y que no se animó a publicar en vida su obra por temor al oprobio y a la excomunión? ¡Si Thomas Kuhn⁵ hubiese nacido antes! —mencionó al pasar y mandó a su hijo a investigar más. A continuación, aclaró—: ¡Nene! Espero que cuando estés en una playa o en una montaña con tu novia no seas tan poco inteligente de ponerte a definir con precisión que, en realidad, el amanecer o el atardecer no tiene que ver con el sol, sino con el movimiento imperceptible para nosotros de la tierra sobre su eje. ¡Ojo, cuando abras la boca! ¡No seas desubicado o vas a dejarme sin nietos!

Así, en la mente del padre de la niña, quedó grabado de una vez y para siempre que la *pertinencia es clave*.

Por suerte, los recuerdos pueden ser inmensos y fugaces a la vez. Su mente lo puso nuevamente en la situación que estaba viviendo en aquella playa.

El padre recordó que hay “objetos” y “eventos”. También está “lo que podemos observar” y “lo que nos es imperceptible”. Está lo que conocemos o sabemos, pues podemos observarlo; y también está lo que suponemos. Además, existen los saberes, las creencias y las conductas individuales y las de un grupo, que no necesariamente son idénticas y que hay que manejar con precaución. Es decir, está lo “individual” y lo “grupal”.

Él sabía que todas estas cuestiones son fundamentales para diseñar organizaciones o liderar individuos y grupos porque lo había vivido en experiencia propia. Pero ahora no estaba en su empresa. Estaba en la playa y era su hija quien preguntaba. Era un instante único que debía aprovechar. Por eso, se enfocó en presentar explicaciones con simpleza e intentó, a la vez, que fueran memorables.

—¿Pero viven personas en esos planetas que no vemos? —lo espabiló la niña.

—No lo sabemos —respondió el padre y, luego, continuó—: Nunca pudimos comunicarnos con ninguno ni tampoco logramos verlos. Aunque hay muchas personas a quienes les gusta creer que debe haber personas u otro tipo de vida en esos planetas que están muy, pero muy lejos.

—Y vos ¿qué pensás? —quiso saber la niña.

—A mí me gusta pensar que sí, que hay otros seres. El universo es muy, muy grande y me parece que no podemos ser los únicos. Estar tan solos sería aburrido y triste, ¿no? —respondió el padre. Y la niña pareció estar de acuerdo.

—¡Pero, ojo! —aclaró el padre—: Creer y suponer no es lo mismo que saber. Saber es que vos misma lo veas, lo escuches o lo sientas de alguna manera. El resto es suponer.

—¡Entonces es muy poco lo que sabemos! —concluyó la niña.

—¡Tenés razón! —exclamó el padre—, pero no tan poco. Lo poco que sabemos nos sirve para mucho y lo que imaginamos, que es mucho más, nos sirve para averiguar si es cierto o no.

El padre estaba feliz y sorprendido por el grado de comprensión que un niño puede tener. Así que le repuso:

—Mirá para arriba y contame qué ves y qué te imaginás.

⁵ **Thomas Kuhn** (1922-1996 / EE. UU. / físico, filósofo e historiador / universidades de Harvard, Berkeley, MIT). Su libro en cuestión es *La Estructura de las Revoluciones Científicas* (1962).

—Pa, lo único que veo son las estrellas y la luna que tienen luz. ¡Y un montón de negro en el que no se ve nada más! —respondió la niña.

—Bueno, ahora contame qué te imaginás —guió el papá, cada vez más intrigado.

—En las estrellas, está el perrito del cuento que me contó la abu. Ahí se van los perritos buenos cuando se van de este mundo, ¿sabías? —explicó la niña.

El padre se estremeció. Pudo ver con claridad cómo la cultura se presentaba, sin haber sido invitada, en aquella playa y hacía de las suyas en la relación con su hija. Eligió no contradecir, sino afianzar:

—No. No lo sé. Nunca vi a dónde van los perritos cuando se van de este mundo. ¡Pero me gusta creer lo que decís! Desde ahora voy a creer que los perritos se van a las estrellas cuando mueren— comentó el padre emocionado hasta lo más profundo solo por creer y luego continuó—: ¿Y si elegimos una estrella nosotros para que todos nos vayamos ahí cuando no estemos más acá?

—¡Estaríamos siempre juntos! —gritó la niña con emoción y añadió—: ¡Quiero aquella! La más brillante para que sea fácil de ver y ninguno se pierda —cerró la niña abrazando a su papá.

Ya era hora de volver a la casa a cenar. La mamá, la hermana y el perrito esperaban por este par de locos a los que les gustaba bañarse en el mar de noche, cuando llueve o cuando ya no queda nadie en la playa.

Muchos años después, la niña recordó aquel día en la playa y averiguó que la estrella en cuestión se llama Sirius. Es la más brillante en el firmamento del hemisferio sur, más grande y potente que nuestro sol y se encuentra a más de ocho años luz de distancia. Desde entonces, aquella familia se sigue deteniendo para levantar la vista y observar a Sirius en el mar, en la montaña o en cualquier lugar donde paseen tiempo juntos. Incluso veinte años después de aquel anochecer en la playa. Los ha mantenido juntos y con la expectativa de seguir siempre así. Resulta lindo creerlo, ¿no?

Crear y querer son los dos primeros pasos para construir lo que sea que quieras construir. Después de esto, comienza la organización.

Conclusiones

Las organizaciones están hechas de seres humanos; es decir, están compuestas por personas. Esto no es ninguna novedad para nuestros alumnos.

Si tomamos un “grupo” de personas y las dotamos de ciertos elementos que identificaremos más adelante en este manual, podemos construir organizaciones. Es posible hacer que ese grupo evolucione hasta formar “equipos” e incluso “equipos de alta efectividad”. Cómo hacer para lograrlo es el tema que desarrollaremos en el último capítulo.

Las organizaciones: un asunto muy humano

Las organizaciones son entidades diseñadas y construidas por seres humanos. No se conoce ninguna otra especie con la capacidad de construirlas. Existen, por supuesto, otras especies gregarias —que viven en comunidad—, como las abejas y las hormigas, por nombrar algunas. Pero

ellas no pueden diseñar o crear organizaciones como lo hacemos los seres humanos. Construir organizaciones es una característica *muy* humana.

Ahora bien, los humanos somos bastante *espaciales* (¡eso también ya lo sabías!). Tenemos un cerebro “racional” que, gracias a nuestro sistema nervioso y a nuestro sistema sensorial, nos permite SENTIR los estímulos y la información del entorno. A través de las emociones, reaccionamos a esos estímulos. En definitiva, **somos racionales y emocionales**.

De hecho, en la evolución de nuestra especie fuimos *emocionales* antes de desarrollar la capacidad racional. El neocórtex de nuestro cerebro fue la última parte en aparecer. Allí, en el neocórtex, se desarrolló una región que se denomina lóbulo prefrontal. Cuentan, los que saben de esto, que se ubica en la zona de la frente. Resulta que este lobulito tiene la capacidad de hacernos **IMAGINAR** y la imaginación nos permite ver lo que no existe y más allá.

Pensémoslo un poquito más, ¿podríamos leer o escribir si nouviésemos la capacidad de imaginar? Pongamos un ejemplo: “A”. **TODOS** estamos de acuerdo en que esta letra es la “A”. Tu mente hizo un sonido interno casi instantáneo asociado con la letra en el momento en que la viste. La palabra “AMAR” tiene, por un lado, un significado que compartimos y, a su vez, otro significado especial para cada persona. Leerla dispara el milagro de traer a tu foco consciente recuerdos, sensaciones y emociones que son exclusivamente tuyas. No hubo, no hay, ni habrá jamás otro ser humano que sienta y recuerde lo mismo que vos mientras lee —siente— la palabra “AMAR”. ¿No es genial y muy inspirador?

Todos los humanos somos iguales respecto a este don: somos únicos e irrepetibles gracias a la capacidad de imaginar que tiene nuestra mente.

La imaginación nos hace humanos y poderosos

¿Es posible que la imaginación sea mala? No parece. La imaginación nos ha permitido evolucionar y dominar el mundo, incluso nos permite ser la única especie que logró salir del planeta.

Los neandertales y otros homínidos —especies biológicas distintas a la nuestra— eran muchos más que nosotros al principio, pero hoy han desaparecido. Algunos evolucionistas muy avanzados explican que esto ocurrió gracias a un don: nuestra imaginación.

¿Es posible que la imaginación sea irracional cuando el órgano que se encarga de ella es uno de los componentes de nuestro cerebro más evolucionado y racional? Pedile a tu perrito que te explique o que reaccione frente a proposiciones como “desventuras del conocimiento científico” u otra más concreta y desafiante: “¡cheque sin fondos!”. ¿Observaste cómo cambió tu mente y todo tu ser en apenas un instante al leer cada una de esas dos proposiciones bien distintas? (¿Estas sonriendo ahora? ¡A que sí!).

Importante: Diferencias entre “imaginación” e “imaginación intersubjetiva”

Es fundamental comprender dos cuestiones:

- **Los seres humanos vivimos una realidad dual.** La de las cosas que son y la que imaginamos. Podemos percibir las cosas que son solo en parte y de manera muy limitada. A su vez, las cosas que imaginamos están condicionadas por nuestras

emociones y por nuestra historia personal. Sin embargo, somos ambas cosas: realidad e imaginación. Por eso, cada uno de nosotros interpreta de cierta manera y siente motivación con determinadas cuestiones.

- ✚ Cuando nos juntamos en un grupo, en una comunidad o en una organización, también generamos una imaginación —fantasía— intersubjetiva común al grupo. Por ejemplo: ¿cuál billete es mejor: el peso argentino o el dólar estadounidense? No hay dudas, ¿no? (¡Pero yo estaba hablando de papel para encender el fuego del asado! Apuesto que también en este caso estamos de acuerdo).

La clave es no confundirse y lograr distinguir siempre qué es un dato de la realidad y qué es imaginación o fantasía intersubjetiva. Como habrás notado, a su vez, existen dos fantasías: la tuya (fantasía individual) y la del grupo (fantasía grupal). No son idénticas.

Mientras puedas notar y marcar las diferencias todo estará bien. El embrollo ocurre cuando creemos que son una misma cosa o, peor, cuando creemos que algo es verdad porque nosotros lo decimos.

Otro embrollo ocurre cuando creemos que nuestra fantasía individual es igual a la fantasía del grupo o la de otros individuos. ¿Ya escuchaste aquello de “es de sentido común”? ¿No te da risa tamaña ingenuidad: pretender que el “sentido común” sea siempre el propio?

Conclusión “posta”: Las organizaciones están hechas de humanos y, por lo tanto, de diseños racionales, subjetividad, emociones y fantasías compartidas —intersubjetivas—.

La buena noticia es que todo esto puede diseñarse, construirse e influenciarse.

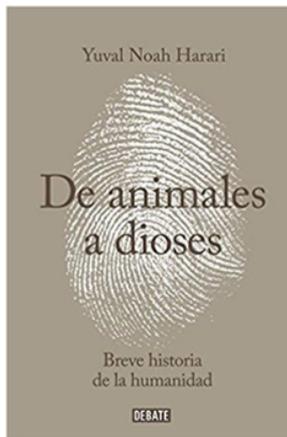
Recomendación bibliográfica

Llegados a este punto, ¿te interesa saber más? Si es así, te recomiendo un libro que te hará explotar la cabeza y desafiará tanto tu razón como tu imaginación. Es de esos libros que te cambian.

Cuando tengas tiempo, regalate la lectura de ***Sapiens. De animales a dioses*** (2011). Este libro es el primer tomo de la trilogía escrita por Yuval Noah Harari (1976-actualidad) y está cambiando —si es que no lo ha hecho ya— antiguos paradigmas sociales:

- ✓ ¿Y si estamos frente al fin de la especie humana? ¿Y si ese fin tiene que ver con el hecho de que la especie está evolucionando?
- ✓ ¿Y si en un futuro para nada lejano hubiese *Homo sapiens* prediseñados antes de nacer, “superhumanos” con capacidades inexistentes en la actualidad, como la de rejuvenecer y convertirse en “amortales” (no simplemente humanos **in**mortales que no pueden morir, sino “amortales” o sin muerte)?

Bibliografía



SAPIENS: De animales a dioses

Yuval Noah Harari

Harari es profesor en la Universidad de Jerusalén; su obra influye en los líderes y dirigentes más importantes del mundo.

Este que recomendamos es el primer libro de una trilogía muy interesante sobre la evolución de la humanidad y su tendencia hacia el futuro.

Después de leer *De animales a dioses*, tu perspectiva sobre la especie humana y su posible futuro será muy diferente.

Cuestiona todo lo que creíamos sobre el ser humano



Diplomado en Gestión Gerencial
Módulo 1 | © Escuela de Ejecutivos - 2019

“Organizar” y “organización”



Hechos y objetos

¿Recordás la historia de la niña en la playa del punto anterior? En un momento, el abuelo de la niña le explicaba a su joven hijo qué es la definición científica. Y relataba que no es necesario hacer muy complejo el asunto. Toda definición debe tener al menos tres partes: el género (la especie a la que pertenece), los componentes y un nombre unívoco.

¿Te acordás?, el abuelo explicaba que en el universo hay dos grandes grupos, o *géneros*: los “eventos” y los “objetos”. Los hechos y las cosas, para ponerlo más claro. Los eventos, hechos o sucesos son “verbos⁶”. Las cosas son “sustantivos⁷”. La clave en esta primera parte de la definición es distinguir si aquello que queremos definir es una *acción* o un *objeto*.

Entonces, **organizar es una acción humana, de la que surge el objeto organización.**

Como toda acción humana, la acción de organizar puede ejecutarse con mayor o menor grado de maestría. Hay organizaciones que están *mejor diseñadas y preparadas para atravesar los tiempos*. Y hay otras organizaciones que son *más improvisadas y de corto alcance*.

Veamos dos ejemplos. Entre las primeras, podemos mencionar la Iglesia Católica de Roma que tiene 2022 años (en realidad, habría que restarle los 33 años de Cristo y el tiempo que se tomó Pablo de Tarso, de 38 a 40 años d. C., para generar lo que nosotros llamaríamos las “primeras reglas internas” y un buen cristiano reconoce como las primeras “epístolas paulinas”). En cualquier caso, la Iglesia Católica es un buen ejemplo de una organización bien diseñada y preparada para atravesar los tiempos (tiene al menos 1450 años). Como ya te habrás dado cuenta, (independientemente de cuáles sean tus creencias religiosas), para que la Iglesia Católica de Roma exista, no es un requisito indispensable que dios exista. Pero sí es imprescindible que quienes la integran realmente crean en dios —o, al menos, que actúen y decidan como si dios existiese—. La creencia compartida (o lo que llamamos “fantasía intersubjetiva”) hace que esta organización exista. Por lejos, esta es una capacidad superior de la especie *Homo sapiens*.

Te anticipábamos que el fenómeno de compartir una creencia se llama “**fantasía intersubjetiva**” y que es un requisito para que una organización exista y se consolide. También hemos advertido al principio de este manual que, debido a las funciones de nuestro cerebro, los seres humanos vivimos, simultáneamente, dos realidades: una realidad objetiva y otra imaginada. Aunque podría parecer que la *fantasía* o la *imaginación* es algo malo o una debilidad, en realidad es todo lo contrario. Es una ventaja que nos dio la evolución. Gracias a que podemos imaginar, somos capaces de cambiar algo que está mal y revertirlo a nivel individual (basta con que te preguntes ¿cómo debería ser esto? y tu fantasía se pondrá a cambiar el mundo para vos. Después, podrás recurrir a tu percepción de la realidad real y poner manos a la obra).

⁶ Los verbos son palabras que expresan acciones, estados o procesos situados en el tiempo (pasado, presente o futuro).

⁷ Los sustantivos son palabras que nombran seres, personas, animales, objetos, ideas o entidades.

A nivel de la comunidad, las fantasías intersubjetivas nos han permitido —en apenas los doscientos cincuenta mil años que tiene nuestra especie, el *Homo sapiens*⁸— dejar de ser animalitos que vivían en pequeños grupos que no llegaban a la categoría de *tribus* para pasar a construir comunidades, ciudades, reinos, imperios y civilizaciones enteras. El factor común en esta escalada evolutiva es, justamente, el poder de crear fantasías intersubjetivas y de ponernos a construir organizaciones increíbles unos con otros en colaboración y coordinación.

Puede que dios no exista, pero el Duomo de Florencia en Italia, la Catedral de Aparecida cerca de Sao Paulo en Brasil, la Capilla Sixtina en Roma y la capillita construida de adobe —barro amasado— en la localidad de Londres (provincia de Catamarca, Argentina) sí existen. Puede que el gran asunto de la “gloria”, que tanto nos atrae a los humanos, sea una *sanata* inconmensurable. Pero el Estadio de Wembley, el Maracaná, el Estadio Azteca y el *potrerito* del barrio cerca de tu casa sí existen y son bien reales. Otra vez, el poder de la fantasía intersubjetiva hizo que humanos que ni siquiera se conocen entre sí colaboren bien predisuestos para alcanzar un fin compartido.

Eso sí, cuando apliques este concepto en tu empresa, no utilices el término “fantasías intersubjetivas” porque, probablemente, hará que te tomen por loco o que digan que sos un manipulador. En cambio, podés usar el término “**valores comunes**” o, mejor aún, “los valores de los fundadores de la empresa que nos han permitido sobrevivir y consolidarnos” (compartir valores provechosos con seres humanos que ya no están es algo que a los humanos nos encanta).

Pasemos al segundo ejemplo. Entre las organizaciones *más improvisadas y de corto alcance* podemos mencionar a cualquier grupo de amigos que se junta cada tanto a comer o a jugar un partido de lo que sea, simplemente para pasar un buen rato. Estas organizaciones no suelen durar mucho más que un par de décadas. No son tan estables ni están tan bien diseñadas como la que mencionamos en el párrafo anterior.

¿Te parece que el grupo de amigos es una peor organización? Bueno, ahora preguntate: ¿cuánto dura, en promedio, un típico microemprendimiento? ¿Un par de meses?

Diseñar organizaciones es una acción que tiene un par de claves iniciales. En el corto plazo, lo primero, es que las personas colaboren en pos de un *objetivo común*. La colaboración humana no puede darse sin un objetivo común. Además del objetivo, es necesario que existan *reglas* o maneras de colaborar en coordinación y siguiendo una línea de tiempo.

Tanto el objetivo en común como las reglas internas (por ejemplo, funciones, procesos y procedimientos) son requisitos para crear una organización, ponerla en marcha y, luego, poder consolidarla.

⁸ En la evolución, doscientos cincuenta mil años es relativamente poco. Otros homínidos que habitaron la tierra, por ejemplo, los *Australopithecus* aparecieron hace cuatrocientos millones de años y desaparecieron hace doscientos. Es decir, su existencia duró doscientos millones de años. El hombre de Neandertal es otro ejemplo. Los neandertales habitaron en la zona de Europa, llegaron a convivir con el *Homo sapiens* y se extinguieron entre 28 y 33 mil años atrás; es decir, ellos “aguantaron” al menos cuatrocientos mil años y finalmente desaparecieron. Pensemos que nuestra especie en “apenas” doscientos cincuenta mil años ha cambiado la Tierra, modificado especies de animales y vegetales para alimentarse, desarrollado tecnología e incluso ha intentado salir al universo. ¿Conocés alguna otra especie que haya logrado salir de la biósfera terrestre hacia el universo? ¡Somos sapiens, *carajo!* Todo gracias al poder de la *fantasía intersubjetiva*; solo hay que saber usarla.

A su vez, para que la organización dure en el tiempo y las diferentes generaciones vayan pasando mientras esta continúa y sobrevive, se necesitan dos cuestiones: un sistema de toma de decisiones (por ejemplo, un directorio) que adapte los objetivos a la realidad del momento y un sistema de valores compartidos o una *cultura organizacional* (¡ni se te ocurra mencionar las palabras “fantasía intersubjetiva”!) que mantenga en colaboración y cohesión a los humanos que vayan pasando por la organización.

Más adelante en este manual y a lo largo de todo el curso, profundizaremos en estas cuestiones. Al igual que a vos, **nos encanta diseñar y construir organizaciones sólidas, prósperas y trascendentes.**

¿Qué organizamos?

¿Qué organizamos cuando organizamos? ¿Cuál es el *objeto* de interés principal para el diseño organizacional?

Cuando planteamos estas preguntas, la primera respuesta que encontramos suele ser “organizamos personas”. Ya lo dijimos más arriba, es cierto, las organizaciones están hechas de personas. Sin embargo, los humanos no somos el objeto de interés de las organizaciones; somos un componente o un recurso.

Los humanos diseñamos y construimos organizaciones para lograr algo. En este afán de lograr un objetivo debemos ejecutar actividades —tareas— de forma coordinada. Dado el objetivo, el gran asunto es, entonces, identificar y coordinar esas tareas.⁹

Los humanos somos valiosos para las organizaciones mientras ejecutemos las tareas de manera —al menos— eficaz y cumplamos la responsabilidad de asegurarlas.

En realidad, las TAREAS son el verdadero objeto organizacional. Una tarea puede ser ejecutada por un humano en forma directa, aplicando su fuerza física y su destreza. También, puede ejecutarse en mayor escala a través de algún dispositivo o herramienta. Incluso un robot o un dispositivo que combine electrónica con mecánica puede ejecutar una tarea.

En definitiva, **ORGANIZAMOS TAREAS.**

⁹ ¿Por qué decimos “DADO el objetivo” al mencionar que el principal interés pasa por las tareas? Pues porque el “objetivo” es *anterior* a las “tareas coordinadas”. El “objetivo”, al menos así lo enseñamos desde hace décadas en la EdeE, es el principal interés de la planificación. Un objetivo se diseña, se expande y se afianza durante el proceso de planificación; esto ocurre antes de que la organización se diseñe y se arme.

¿Recordás la historia del bizcochuelo Exquisita? En un momento, dijimos que para elaborar la torta hacía falta una estructura, herramientas y materias primas + comerciales.

También mencionamos que el instructivo no inicia explicando *cómo* se debe ejecutar cada acción o cada “tarea”. Antes que nada, define *qué* objetos intervendrán.

De manera equivalente, es importante identificar los elementos con los que se construyen las organizaciones. En esa aventura andamos ahora.

Ya vimos que uno de los elementos imprescindibles son los seres humanos, pero no son el único. La historia continúa y la completaremos en este capítulo.

También acabamos de identificar que las “tareas” son el objeto de la organización y que se realizan con la finalidad de alcanzar un “logro” (que también podrá llamarse “objetivo”).

De esta manera, podemos afirmar que una organización es un diseño, es decir, un **mecanismo**, cuyo objeto es realizar **actividades** de manera efectiva.

Estas actividades o tareas pueden ser realizadas tanto por **seres humanos** como por **máquinas** de diversa complejidad que varía desde palancas elementales hasta robots sofisticados.

Las actividades que se realizan en el mundo de la empresa se denominan “**tareas**”.

Organizamos tareas:

Una tarea es una obra o un trabajo que debe realizarse en un tiempo determinado.

Organizar es ocuparse de diseñar la mejor forma de efectuar las tareas en un momento y en cierta circunstancia.

Para ejecutar tareas utilizamos tres grandes tipos de recursos:

- ✓ Personas
- ✓ Máquinas (o dispositivos)
- ✓ Conocimiento (sobre la mejor forma de hacer interactuar a los dos recursos anteriores)

¿Quiénes realizan las tareas en una organización? La respuesta es muy simple: o bien las personas, o bien las máquinas.

Las personas:

Ya sabemos que las personas tenemos la particularidad de ser individuos complejos y *únicos*. Predecir el comportamiento de las personas y lograr influenciarlas suele ser bastante desafiante. Sin embargo, es posible identificar y comprender algunas características similares que las personas poseemos y a partir de las cuales es posible ejercer cierta influencia. Analizaremos este tema en el módulo “Conducción de recursos humanos”.

Por ahora, volvamos a lo nuestro. Si resumimos en pocas palabras la respuesta a la pregunta “¿qué organizamos?”, podemos decir que organizamos “tareas” que se realizan mediante “dispositivos” y utilizando “recursos”.

En cuanto a la utilización de recursos y dispositivos, existen tres posibilidades o dimensiones con las que la humanidad fue evolucionando desde la prehistoria hasta la actualidad. Estas son los sistemas productivos:

- ✓ Manual (o artesanal).
- ✓ Industrial (a escala de “lote” o “serie”).
- ✓ Tecnológico (robotizado y en el que hoy comienza a hacer su aparición la inteligencia artificial).

Los sistemas productivos

Cuando hablamos de “sistemas productivos” nos estamos refiriendo a tres conceptos o tres formas de seleccionar las herramientas, el tipo de herramientas y el modo en que estas se disponen para ejecutar un proceso productivo. Esta concepción es la que luego condicionará la capacidad de gestión de la organización.

Por ejemplo, un **artesano** produce de a una unidad, es decir, a pequeña escala y utilizando herramientas más bien simples. Si bien esto condiciona incluso el resultado económico de la empresa, no es ni bueno ni malo en sí mismo. De hecho, siempre lo contamos, es perfectamente posible que un artesano llegue a enriquecerse e influir en la sociedad. Seguro ya pensaste en algún ejemplo.

A nosotros nos gusta mencionar el caso de Pablo Picasso con su *Paloma de la paz* (1949) para explicar el poder de este sistema productivo. ¿A qué precio vendería Picasso uno de sus bocetos? No te confundas, fue rico en vida; “loco” —dicho con respeto y en el mejor sentido—, pero no tonto.



Al ser diseñadas y colocadas en una forma determinada para su funcionamiento, las herramientas y las máquinas generan “sistemas productivos”. Estos sistemas pueden clasificarse en tres grandes grupos o “dimensiones”:

- **Manual:** El primer grupo se refiere a las máquinas o herramientas más tradicionales y elementales. Son las que suelen utilizarse en el trabajo artesanal. Por ejemplo, la tijera de un sastre, el martillo de un carpintero, el pincel de un pintor, etc. Sin ellas, el artesano no podría producir. Son fáciles de conseguir y no requieren grandes inversiones ni gastos de mantenimiento.
- **Industrial:** El segundo grupo contiene las máquinas más sofisticadas —incluso, por ejemplo, las de control numérico—. Son las que conocimos, fundamentalmente, en el siglo XX y las que le permitieron a la humanidad la increíble revolución en términos de escala y productividad. Permiten la producción en gran escala y masiva. Adquirir y poner en marcha estas máquinas requiere grandes inversiones. Mantenerlas también demanda un gran costo.
- **Tecnológico:** El tercer grupo, si bien comenzó a surgir durante el siglo pasado, sin duda caracterizará al siglo XXI en la historia de nuestra evolución. Son las máquinas que corresponden a lo que suele denominarse “tecnología IT” (*Information Technology* o tecnología de la información) y que se utilizan para manejar procesos de información y comunicación e incluso algunos procesos físicos tradicionales de producción a gran escala que requieran gran precisión. Tienen que ver con procesos “robotizados”. Contrariamente a lo que se piensa, la inversión que se necesita para adquirir y poner en marcha este tipo de máquinas no es mayor que la que hace falta en el caso de las máquinas del grupo anterior. A su vez, el costo de mantenimiento de estas máquinas es mucho más bajo y, en algunos casos, casi insignificante.

La gran restricción que enfrenta este tercer concepto organizacional no se relaciona con los niveles de inversión ni con los costos de mantenimiento. El desafío pasa por contar con el **conocimiento** necesario y por luchar contra la “mentalidad” y la resistencia al cambio de quienes todavía no han experimentado este sistema productivo. No obstante, esta tendencia ha ido disminuyendo no porque las mentes preexistentes estén cambiando y adaptándose, sino porque el cambio de generaciones aporta “nuevas mentes” que viven lo tecnológico como algo “indispensable” además de cotidiano.

Lectura: Sistemas y concepciones de la producción

Cuentan los especialistas que, hace unos doscientos cincuenta mil años, en el origen, los primeros seres humanos eran nómadas, pues debían migrar tras los animales para poder alimentarse. Solo cuando se “inventó” la agricultura, aquellos primeros pueblos comenzaron a echar raíces y a afincarse para cultivar la tierra y esperar para la cosecha. Gracias a este cambio, tiempo después, la metalurgia y otras actividades industriales encontraron el ambiente propicio para comenzar a desarrollarse. Por primera vez, el trabajo humano, tal como hoy lo conocemos, comenzaba a manifestarse. Se inventaron las primeras herramientas, como la rueda y la palanca, que constituyeron la “primera revolución productiva” después del fuego. Así surgieron los sistemas productivos de primera generación.

Desde entonces y hasta casi finalizado el siglo XX, el éxito y la productividad del trabajo se basaron en la fuerza física, tanto si esta se aplicaba directamente como si se aplicaba a través de una herramienta. Naturalmente, mientras menos herramientas existen en un sistema productivo, más mano de obra —trabajo humano directo— se requiere. A la inversa, cuando aumenta la inversión en herramientas y maquinaria más complejas, la mano de obra directa tiende a disminuir.

El siguiente paso en la evolución (los sistemas productivos de segunda generación) ya no tenía que ver solo con la fuerza humana directa y con las herramientas. Se inventaron entonces las primeras máquinas que lograban obtener fuerza de otras fuentes que no fuesen solo las personas. Por ejemplo, la fuerza se obtenía de animales o de cursos de agua que movían grandes ruedas.

Con el invento de la máquina de vapor, esta capacidad creció como nunca antes lo había hecho y la productividad alcanzó niveles inimaginables para épocas anteriores. Este invento no solo dio origen a la primera revolución industrial, sino que, inició toda una nueva era en la historia de la evolución de la humanidad. Es importante observar que la primera revolución industrial no creó puestos de trabajo, sino que cambió el trabajo. *Las características del trabajo humano son las que cambian.* Sin que nos diésemos cuenta, iniciaba la era de la “especialización”. Desde entonces, para ser productivo, un humano debe realizar una única tarea, repitiéndola, muchas veces. Así, una persona que antes “metía sus manos en la tierra” para labrarla, ahora maneja un tractor. El puesto es diferente, la actividad que realiza la persona es diferente; ha cambiado la característica del puesto de trabajo. Una persona es inmensamente más productiva, aunque deba incorporar —aprender— nuevas habilidades (“competencias” según la denominación que usamos hoy en día en el mundo de las organizaciones).

José Homo Sapiens, allá en el principio de los tiempos, andaba por ahí sin límites de espacios ni fronteras, nomadeaba sin cesar. Perseguía algunos animales y juntaba semillas o hierbas para alimentarse. Lo acompañaban no más de veinte o treinta sapiens que eran familiares y miembros de una única manada.

Después, de casualidad, descubrió la agricultura. Este acontecimiento fue una verdadera revolución. José Homo Sapiens se afincó y dejó de nomadear para sembrar sus alimentos y esperar la cosecha. Luego, nació la cuestión de la propiedad. En un principio era de los dioses y estos se la prestaban a José siempre y cuando este le diese una partecita a los sacerdotes que los representaban e hiciese caso en lo que estos mandaran. También nacieron así las primeras aldeas, luego las ciudades y —finalmente— las civilizaciones, en las que los sacerdotes fueron reemplazados por reyes y emperadores.

Tras afincarse y crear civilizaciones, José Homo Sapiens tuvo la necesidad de comunicarse y coordinarse mejor con otros sapiens ejemplares de la misma especie, pero desconocidos para él. De la necesidad de coordinarse mejor, surgió la “revolución de la tecnología de la información”. Pero a la vez, como la especie sapiens era cada vez más numerosa y vivía más años, fue necesario garantizar que los cultivos y los animales de crianza fueran mejores, más seguros y fáciles de cosechar y engordar. Así nació la revolución de la biotecnología.

Pobre José Homo Sapiens; por primera vez en medio de dos revoluciones simultáneas, la de la información y la de la genética. ¿A dónde irá a parar?

Linda aventura, el futuro. ¿No? (Por las dudas te recordamos que al cambio no se lo frena; se lo surfea o se lo lidera. De lo contrario, la ola te revuelca).

Volvamos al ejemplo de la agricultura en relación con el tema de los sistemas productivos. Cultivar siempre fue una actividad que demandó mucha mano de obra. Basta con imaginar el esfuerzo que significaba cultivar diez hectáreas en las épocas en las que el arado (herramienta) solo era propulsado por una persona y un animal de fuerza.

Fue toda una revolución cuando, ya avanzado el siglo XX, se inventó el tractor con motor de combustión interna y los arados pudieron aumentar de tamaño. Gracias a este cambio, fue posible trabajar, en el mismo tiempo y en la misma cantidad de pasadas, cien veces más cantidad de superficie que con los sistemas productivos anteriores.

De esta manera, la “revolución industrial” llegó a la agricultura: más y más hectáreas podían cultivarse. Y la producción pudo crecer vertiginosamente hasta niveles impensados en la etapa anterior.

Lectura: La historia de don Carlos: el hombre que durante una sola pudo ver los impactos y participar en los cambios de los tres sistemas productivos

Una historia como la de tantos otros¹⁰

(Versión “libre” de una historia real para analizar lo que significan en la práctica los tres diferentes sistemas productivos).

La Argentina, por sus ventajas comparativas, ha sido protagonista del impacto de la revolución industrial en la agricultura. Don Carlos Pierobon fue testigo y actor privilegiado de este proceso —entre muchos otros empresarios que en su momento fueron parte de una pyme y que hoy nos enorgullecen y nos sirven como modelo de inspiración y aprendizaje—.

Don Carlos es conocido para la Escuela de Ejecutivos; pertenece a un grupo muy frecuente de “alumnos-maestros” que acude a nosotros en busca de capacitación, a pesar de que su experiencia y su conocimiento sean enormes y ellos, en sí mismos, valgan mucho más que cien libros de *management* juntos.

Don Carlos es una persona que, al momento de escribir este relato (año 2012), ya ha pasado los setenta años. Ha forjado una vida exitosa, tiene una hermosísima y gran familia de tres generaciones y dirige una gran empresa radicada en la localidad de Cruz Alta, provincia de Córdoba. La empresa de don Carlos está sumamente consolidada y tiene un prestigio indiscutible. Las máquinas que produce llegan incluso a clientes muy lejanos de América, Europa y África.

Que quede claro, don Carlos no es el único caso. Al igual que en otros países, en la Argentina —tanto en este rubro como en otros— existen muchos empresarios lúcidos, inteligentes, trabajadores y comprometidos. Empresarios pymes que usan su apellido como “marca” y comprometen su honor, su patrimonio, su trabajo, sus valores y hasta su familia. En definitiva, personas que comprometen toda su vida por la empresa. Elegimos relatar esta historia, entre muchas otras posibles, simplemente por conocerla en forma directa y por haber tenido al protagonista de “maestro” durante diversas charlas en las que él decía que era nuestro “alumno”. Maravillosa posibilidad que ofrece la Escuela de Ejecutivos; durante nuestros cursos todos aprendemos de los manuales y de los profesores, pero también de la experiencia de los compañeros y de la experiencia propia. Mientras recorrés estas líneas, te invito a pensar en cuántos “don Carlos” conoces solo en tu localidad. Una estirpe, una raza de mujeres y de hombres que se caracterizan por el compromiso y la dedicación total con la que involucran toda su vida en sus empresas.

La de don Carlos es una historia similar a tantas otras. Su padre, el gringo, vino de Europa durante su juventud huyendo de la guerra y de la miseria. Con sus manos (y su trabajo), forjó una vida y un futuro. En este caso, el gringo era herrero, aunque no industrial. Era un artesano. Su taller se encontraba en la primera dimensión productiva, según venimos explicando en esta sección del manual.

Como se radicó en el interior, vio oportunidades de progreso en la agricultura y —como era herrero y no agricultor—, se dedicó a fabricar herramientas para el campo que todavía no llegaban a ser

Objetivos:

- ▣ Describir el típico proceso de cambio de sistema productivo en una pyme a través de un relato sobre un caso real.
- ▣ Introducir el concepto de **innovación en valor**.

¹⁰ Lectura tomada de una de las primeras ediciones del *Manual de organización y dirección de pymes* de la EdeE. (Sería algo así como el “abuelo” de este manual).

máquinas en aquella primera época tan rudimentaria y con escasez de recursos. Se especializó en arados, aplicó su inventiva y desarrolló interesantes y confiables implementos que lograban labrar varios surcos en forma simultánea. Todo un innovador.

Hacia finales de la década de 1940, cuando don Carlos comenzaba la adolescencia —que en ese entonces y en aquel pequeño paraje rural era bien distinta a lo que suele ser hoy en un típico centro urbano— apareció el “tractor” promovido por políticas gubernamentales de la época. ¿Ya te contaron algo sobre lo que significó el mítico tractor Pampa entre los gringos chacareros de aquella época? De esta manera, la revolución industrial comenzó a desencadenarse en el mundo del agro. Los gringos agricultores de la región ahora podían acceder a estas máquinas poderosas y revolucionarias que multiplicaban por miles la fuerza humana que, hasta ese entonces, se necesitaba para labrar la tierra.

Hacia el sistema productivo de segunda generación

Don Carlos y su padre vieron el futuro y, para no quedarse atrás, decidieron utilizar sus habilidades “artesanales” de herreros. Unieron varios de los arados que ya fabricaban e inventaron un dispositivo que se podía enganchar a la fuerza motriz de aquellos primeros tractores. Los agricultores no tardaron en reconocer las ventajas de la innovación y tanto las ventas como los pedidos de estos implementos comenzaron a crecer y a crecer. Así, el “taller” de los Pierobon llegó al final de sus días y, en su lugar, nació “industrias” Pierobon. Con este cambio, la empresa de don Carlos ingresó en un sistema productivo de segunda generación, es decir, en el sistema industrial y masivo.

Fue necesario contratar obreros soldadores, fresadores y trabajadores de varias profesiones especializadas que, mediante su trabajo, colaboraban y ejecutaban los primeros “procesos” productivos. Estos primeros procesos no eran más que una cadena sucesiva de actividades en la que cada operario estaba especializado. De esta manera, lograron incrementar el volumen y la velocidad de producción. El “proceso” diseñado según la “especialización” de las tareas y el estudio de los tiempos y de los movimientos que cada operario realizaba tuvo un impacto significativo y produjo el primer gran salto de expansión de la empresa.

En ese entonces, don Carlos llegaba al final de la adolescencia e ingresaba en la juventud. Naturalmente, debió abandonar los estudios y desistir de sus sueños de universitario. Debía trabajar en lo que todavía llamaba el “taller de papá” y aún no se animaba a denominar “empresa”. Eran épocas de un don Carlos multifacético que parecía un pulpo trabajando a ocho manos, más de dieciséis horas por día, de sol a sol o más siempre que hiciera falta. Un típico empresario pyme. Trabajaba con sus propias manos y, mientras tanto, soñaba e imaginaba el futuro; diseñaba sus productos y también diseñaba los sistemas —procesos— que fabricarían los productos que imaginaba. Además, dirigía a las personas que colaboraban con él de la mejor forma que podía.

Atención, reiteremos esto: **“diseñaba sus productos”** y también **“diseñaba los sistemas productivos”** para fabricarlos. Es decir, pensaba en dos tipos de asuntos diferentes, aunque paralelos: “qué voy a hacer” y “cómo y con qué recursos voy a hacerlo”.

Don Carlos aprendía en forma permanente, pero no por asistir a universidades, leer manuales o contar con profesores particulares. Aprendía observando sus propios errores y observando lo que hacían otras personas como él. Aprendía haciendo, equivocándose, corrigiendo y volviendo a intentar. Sin duda, la forma más cara y dura de aprender. Pero, también, la forma más efectiva para forjar el carácter y el futuro.

Al igual que su padre, don Carlos también era un gran innovador, sumamente ingenioso. Todo el tiempo dedicaba su mente a imaginar soluciones que simplificasen la vida y aumentasen los resultados de los agricultores, sus clientes. También imaginaba —innovaba— diseñando nuevos

procesos productivos. Innovaba, pero no en *todo* o en *cualquier cosa*, sino solo en aquellas cuestiones que agregan valor: soluciones para el cliente y nuevos diseños de procesos de producción.

En el ámbito del conocimiento sobre estrategia de negocios, la teoría más moderna con la que contamos en el siglo XXI denomina “**innovación en valor**” a esto que solía hacer don Carlos. Sin embargo, aunque el término sea nuevo y parezca muy sofisticado, hace décadas que don Carlos y muchos otros empresarios ejemplares lo conocen y lo vienen aplicando.

Naturalmente, don Carlos se equivocaba en reiteradas ocasiones. Sin embargo, tenía el maravilloso hábito de revisar, meditar, corregir y ¡volver a intentar! “Cabeza dura” le decía su padre. “Obsesivo” hubiera dicho un psicólogo. Nosotros optaremos por llamarlo “metódico”. Todo un empresario pyme comprometido e innovador en valor tanto para el cliente como para la empresa.

Tanto dedicó su mente a idear soluciones para el cliente que, cierto día, logró ver con claridad uno de los problemas que enfrentaban los gringos agricultores: para preparar la tierra, debían pasar el tractor dos y hasta tres veces realizando diferentes tareas. Entonces, con su ingenio, inventó, diseñó y produjo un dispositivo que tenía la capacidad de labrar, hacer el surco, colocar la semilla y agregar el fertilizante; todo simultáneamente y en una sola pasada. Estaba dando los primeros pasos de lo que hoy se conoce en el mundo entero como “siembra directa”. Un proceso productivo que revolucionó la historia de la agricultura en combinación con otras innovaciones tecnológicas que se produjeron en la genética de las semillas y en la calidad de los agroquímicos y fertilizantes.

Efectivamente, don Carlos Pierobon produjo la primera máquina de siembra directa de la Argentina y, dado que el país es el principal innovador e impulsor de esta tecnología, probablemente sea el primer fabricante del mundo de esta formidable innovación productiva. Don Carlos es hoy un mito viviente, pues es todo un revolucionario.

Hacia el sistema productivo de tercera generación

El invento de la máquina de siembra directa fue una gran innovación en valor para el cliente que provocó un nuevo aumento en las ventas y multiplicó los pedidos una vez más. “Industrias” Pierobon estaba frente a una nueva expansión.

Don Carlos, ya entrado en la adultez, tuvo que comandar una nueva revolución interna en su sistema productivo y en sus procesos tal como lo había hecho en su juventud cuando la empresa dejó atrás la etapa de “taller artesanal”. Solo que ahora no bastaba con reemplazar mano de obra que se dedicase a puestos productivos tradicionales (lo que suele llamarse “mano de obra directa”). Ahora las cosas habían cambiado y mucho. Todo era nuevo y diferente otra vez.

Fue necesario adquirir máquinas grandes, complejas y de costo muy elevado. Esto trajo aparejados nuevos problemas de estructura de capital y de financiamiento que resultaban inimaginables para don Carlos en la etapa anterior y que nunca había tenido que enfrentar. El incremento de actividad hizo que la necesidad de materias primas, comerciales e insumos también aumentase estrepitosamente. Con ello, la necesidad de capital de trabajo también aumentó de manera significativa e inimaginable. La empresa atravesó entonces su primera crisis financiera por expansión.

Este es un fenómeno habitual —aunque no deseable— en el mundo de las pymes exitosas. Pocas pymes logran llegar hasta este punto y una cantidad todavía menor logra superar este fenómeno. (En el módulo “Administración financiera” volveremos sobre este fenómeno y analizaremos cómo tratarlo cuando se presenta para evitar sus consecuencias no deseables. Es un conocimiento imprescindible para un ejecutivo pyme).

Más allá del tema financiero, la cuestión verdaderamente compleja de resolver era que el nuevo sistema productivo (que permitía aumentar los niveles de actividad y satisfacer la demanda creciente) no se centraba en el trabajo humano en función de la fuerza física o de las habilidades artesanales de los operarios como en la etapa anterior. Ahora era necesario que los trabajadores aprendieran a manejar grandes y complejas máquinas semiautomatizadas que funcionaban con control numérico. Los puestos de trabajo demandaban conocimientos cada vez más específicos e impensados en las etapas anteriores. El “conocimiento” especializado comenzaba a reemplazar al “trabajo” especializado.

Los primeros trabajadores de la “era del conocimiento” ingresaron a la empresa para reemplazar a algunos de los trabajadores de la fuerza física tradicional y le otorgaron a la empresa la posibilidad de enfrentar y resolver los cambios de la nueva revolución en los sistemas productivos.

Por otro lado, a los gringos agricultores clientes de Pierobon les ocurría un fenómeno similar. En aquellas tierras que hasta hace cincuenta años cultivaban con un trabajo rudimentario (el de la fuerza física) también se sentía el impacto de la tercera dimensión en el diseño del proceso productivo. Además de la revolución sobre la maquinaria, la “era del conocimiento” generó un excelente caldo de cultivo para la otra gran área del conocimiento en la que se apoya el agro: la química y la biología combinadas. Los nuevos paquetes tecnológicos en forma de insecticidas, fertilizantes, controladores de plagas y malezas se sumaron a la genética aplicada a las semillas. Y, de esta manera, una nueva era comenzó. Ahora los tractores, los dispositivos e implementos que habían posibilitado el incremento de la productividad del campo se reemplazaron con nuevas máquinas de tracción que prácticamente funcionan de manera autónoma, se manejan con sistemas satelitales y que casi no necesitan de un conductor que las guíe. Auténticos robots que tienen la capacidad de colocar con increíble precisión la semilla, el fertilizante y otros agroquímicos en el mismo momento en el que labran el surco. Apenas se necesita una persona para comandar estas auténticas naves robotizadas del siglo XXI que alcanzan niveles de productividad astronómicos. Ya no hay mucha oportunidad para que un gringo o un peón de campo encuentre trabajo comandando estas máquinas-robots si no tiene la formación, el conocimiento y el entrenamiento mínimo —y, a su vez, hiperespecializado— que se necesita.

La empresa de don Carlos no solo tuvo que enfrentar esta revolución de cambios en sus sistemas productivos. Al mismo tiempo, también cambiaban la sociedad, los mercados e incluso el orden internacional en el consumo de granos. Los argentinos conocemos muy bien esta cuestión: la organización social y la economía, en particular, influyen en las posibilidades de desempeño de las organizaciones.

Actualmente, don Carlos está retirado y Pierobon S.A. es una empresa que tiene otra estructura de propiedad de capital, otro tipo de protagonismo en el sector y otras personas que la dirigen. De más está decir que las organizaciones siempre conservan la impronta, el “gen” y los valores culturales de quienes las diseñan y dirigen. Es precisamente por eso que pueden proyectarse en el tiempo, aunque no sean los mismos humanos los encargados de dirigirlos.

Aunque ya no es una pyme, la empresa de los Pierobon aún se encuentra en Cruz Alta atravesando los tiempos y las generaciones como tantas otras organizaciones pymes en todo el mundo.

Algunos se encargaron de visualizar la empresa, de organizarla y luego de afianzarla. Otros, se encargan de continuar el legado.

Concepciones sobre los sistemas productivos

En la actualidad, por primera vez en la evolución de los sistemas productivos que los seres humanos logramos generar, existen dos dimensiones que debemos observar y tener en cuenta para analizar las tareas. Y no solo una como ocurría desde el principio de la historia hasta finales del siglo XX.

Para las tareas y los trabajos tradicionales existe un mundo o una “**dimensión física**” en la que habitamos las personas y en la que es posible encontrar las herramientas y las máquinas tradicionales. Esta dimensión se puede dividir en dos “niveles de actividad”: artesanal (pequeño) e industrial (masivo).

También existe, por otro lado, la “dimensión virtual” o “**IT**” (de hecho, todavía no tiene un nombre específico) que combina el poder de la tecnología informática con la evolución en las comunicaciones. Así, hablamos de “inteligencia artificial aplicada”, “*big data*” y “comunicaciones”.

Se trata de una “ensalada” que, simplemente, nos ha puesto en un mundo diferente al de hace apenas veinte años atrás.

Masividad, precisión, velocidad e inexistencia de barreras geográficas o físicas son algunas de las características de esta dimensión.

Aquí, las máquinas prácticamente no ocupan espacio físico tradicional y gestionan las tareas a una velocidad inaudita y con costos tan bajos por unidad producida como nunca existieron.

En el cuadro que figura en la siguiente página, desagregamos en tres columnas estas dos dimensiones (“física” vs. “IT”) para poder observar las diferencias conceptuales —y de mentalidad— que cada una implica.

	DIMENSIÓN FÍSICA		DIMENSIÓN IT
	Escala artesanal	Escala industrial	Virtual o tecnológica
Características	Máquinas y herramientas muy simples.	Máquinas y herramientas sofisticadas y complejas.	Máquinas y herramientas hipersofisticadas, hipercomplejas y superespecíficas.
Ejemplos	Las tijeras de un sastre. El pincel de un pintor. El martillo de un carpintero.	Una roladora en una industria metalúrgica. Una máquina de amasar en una panadería. Una máquina de cortar en una fábrica de ropa.	Un robot totalmente automatizado que produce piezas de precisión para la industria automotriz. Una cortadora de tela completamente robotizada.
Niveles de producción que permiten alcanzar	Bajos	Muy altos	Extremadamente altos
Mercados que requieren	Pequeños	Masivos	De muy gran escala
Inversión requerida para adquirir las máquinas y ponerlas en marcha	Extremadamente baja	Alta	No tan alta como se cree habitualmente y con la particularidad de que la magnitud de la inversión requerida tiende a disminuir. Implementar robotización en un proceso productivo actualmente requiere muchísima menos inversión que hace apenas diez años atrás.
Costos de mantenimiento	Bajos	Muy altos	No tan altos como se cree y, si se mide por cada unidad producida, extremadamente bajos.
Conocimiento requerido para gestionar en esta dimensión	General. Basado en la propia experiencia. (Un artesano debe conocer y realizar todo el proceso productivo desde que inicia hasta que termina. Por eso es "general"). Se aprende haciendo y practicando. No existen muchos manuales ni procedimientos. El conocimiento se transmite de persona a persona.	Específico. El conocimiento se refiere solo a una parte del proceso productivo. Generalmente, existen manuales, procedimientos y capacitaciones específicas que enseñan a gestionar este conocimiento. Se transmite a través de procesos formales de enseñanza y capacitación.	Hiperespecializado. Cada persona recibe capacitaciones y entrenamientos específicos y sofisticados para operar un determinado conocimiento. El diseño, la gestión y el mantenimiento son actividades que están muy diferenciadas y que son realizadas por técnicos diferentes.



Créditos y propiedad intelectual

Contenidos y manuales



Ignacio Moyano Camihort

(1966, Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)

Director fundador de Escuela de Ejecutivos
Presidente de Fundación Dinamai
Profesor de empresarios desde 1992

Propiedad de este manual del alumno

© 2022 - Escuela de Ejecutivos, Fundación Dinamai

Queda hecho el depósito de la Ley 11723.

Todos los derechos reservados.

Corrección literaria: Macarena Moyano Moreira

Producción audiovisual: Virginia Huespe

Sonido: Santiago Aguirre

Edición: Pablo Vergara

Coordinación académica: Celia Maldonado

Diploma en Organización y Dirección de Pymes



Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.

Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.

Escuela de Ejecutivos, Dinamai y sus correspondientes iso- y logotipos son marcas registradas.



**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**