

El Analista de Gestión, la Gestión del Conocimiento y la Personalidad de las Organizaciones

Cdra. Esther Sánchez*
Cdor. Gregorio Ramón Coronel Troncoso**

Recibido: noviembre 2003. Aceptado (con referato): diciembre 2003

Resumen

El trabajo tiene por objetivo sugerir que el Controller o Analista de la Gestión amplie la visión de su labor incorporando a la misma el estudio de los comportamientos de los directivos, gerentes y empleados de la empresa en un contexto que se presenta como sumamente incierto y con alto grado de competitividad. Esta nueva competencia trasciende lo meramente económico e incorpora lo "humanístico" en la comprensión del factor humano y su correlación con el sistema de control.

A partir de un cuadro muy ilustrativo tomado del autor argentino Ricardo A. Ferraro en su libro "La Marcha de los Locos", los autores de este trabajo se preguntan si las empresas están dando respuestas al macrocontexto existente o si, por el contrario, estarían en camino de emprender aquella marcha. Y agregan que este interrogante debe ser dilucidado, entre otros, por el Controller o Analista de Gestión.

Proponen abordar la tarea en un proceso de cuatro fases, a saber: Fase I: Análisis de la situación actual del mundo de las empresas y el trabajo; Fase II: Análisis de las Disciplinas que contribuyen al aprendizaje en las organizaciones (para adaptarse a los cambios situacionales); Fase III: Análisis de perfiles atribuibles a líderes, gerentes y empleados como forma de reconocer algunos patrones indicativos del comportamiento y/u orientación de la empresa; Fase IV: Propuesta de formulación de indicadores representativos de la "cultura organizacional".

El trabajo incluye la referencia a nuevas disciplinas que han aparecido últimamente como la Economía de la Conducta o la Neuroeconomía, la Sociología y una encuesta de Gallup sobre 300.000

* Profesora Asociada a cargo de la Asignatura Costos para la Gestión. Facultad de Ciencias Económicas – U.N.Cuyo

** Profesor Titular de Costos. Facultad de Ciencias Económicas Paraná. U.N. de Entre Ríos. 29 de septiembre 308. C.P. 3100 – Paraná – Entre Ríos. E-mail: tavogres@infocvia.com.ar

unidades económicas para finalmente proponer una lista de quince (15) indicadores que entienden como apropiados para comenzar a cumplir la labor prevista.

Palabras Claves

Gestión del Conocimiento - Modelos Mentales – Indicadores Culturales

Summary

The aim of this work is to prove that the Management Analyst enlarges his work scope by including a behavioral study of directors, managers and employees of a company in an extremely unstable and competitive context. New way of competition go beyond the economic issues and incorporate the humanistic element in an attempt to understand the human factor and its relation with the control system.

In "The March of the Lunatics" by the Argentinean author Ricardo Ferraro, the author wonders if companies provide the answers to the existing macrocontext or if on the contrary are on their way to the 'march'. The author of this project believe this question should be answered by the Controller o Management Analyst.

They approach the task in a 4 steps process: Phase I: Analysis of the current situation of the world of the companies and the work; Phase II: Analysis of the Disciplines that contribute to the learning in the organizations (to adapt themselves to the situational changes); Phase III: Analysis of profiles, of leaders, managers and employees as a form of acknowledgement of some indicative patterns of the behavior and/or trend of the company; Phase IV: Proposal of representative indicators of the 'organization culture'.

The work includes the reference to new disciplines that have appeared lately as the Economy of the Behavior or the Neuroeconomics, Sociology and a survey of Gallupp on 300.000 economic units. As a conclusion, they propose a list of fifteen (15) indicators that they understand to be appropriate so as to begin to complete the foreseen work.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo y propuesta ampliar la visión que de cada organización tenga el Controllero o Analista de Gestión al momento de realizar su tarea de interpretación e información de los hechos ocurridos, a los fines de generar la información respaldatoria de las decisiones empresariales. Dicha ampliación surge de la necesidad que -en nuestro criterio- tiene el especialista de considerar en sus trabajos los aspectos de los comportamientos e interacciones del capital humano que se desempeña en cada unidad económica, el cual se relaciona y reacciona de diversas maneras frente a las acciones de la empresa y su entorno, influyendo notoria y

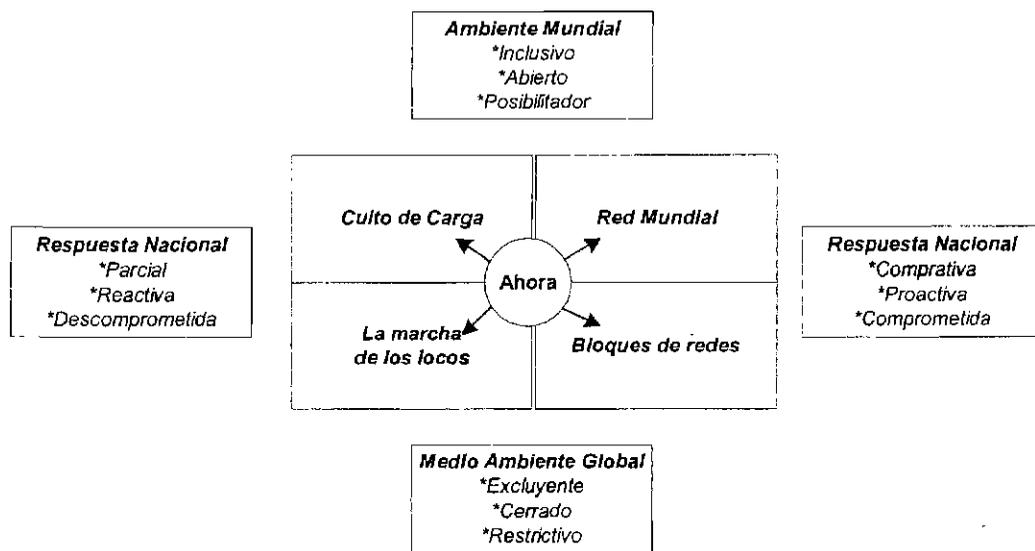
directamente sobre los resultados de la misma. Como requisito previo entendemos necesario la comprensión del contexto y los principios que deben guiar el proceso de aprendizaje en la empresa.

Dicho en otras palabras: resulta imprescindible para el análisis, fundamentación y proposición de decisiones correctivas o confirmativas sobre los planes y estrategias empresariales de corto y largo plazo, tomar algún conocimiento sobre las conductas de los principales actores del proceso de agregación de valor, especialmente los del ámbito interno, para poder aportar más esclarecimiento sobre las causas que han provocado determinados com-

portamientos y sus resultados consecuentes. Las diversas capacidades, habilidades y percepción que tengan los componentes de una empresa tendrán influencia concreta sobre su performance por lo que es muy importante esclarecer los procesos de aprendizaje organizacional. Aún como hipótesis, dos empresas con iguales mercados, recursos materiales y equipamiento podrían mostrar resultados bien diferentes por la sencilla razón que su "capital humano" tiene mejor o peor rendimiento en el gestionamiento de los ingresos, los costos y por ende de los resultados finales. Sin duda que esta labor, particularmente orientada hacia empresas PYMES, significará un importante

avance en las funciones de los Analistas de Gestión o Controllers. La propuesta intenta penetrar en una perspectiva que trasciende el estudio del rendimiento de los factores económicos y se acerca más a lo que es la Gestión del Conocimiento tomando el aporte de otras disciplinas como la psicología o la sociología para reforzar los razonamientos.

Debemos expresar que esta investigación tuvo su punto de partida al observar la figura extraída de la obra de Ricardo Ferraro "La Marcha de los Locos" con subtítulo de: Entre las nuevas tareas, los nuevos empleos y las nuevas empresas (Fondo de Cultura Económica, Bs. Aires, 1999) que seguidamente se expone:



En realidad el cuadro está preparado para relacionar a los países con el proceso de la globalización y las consecuencias que acarrearían las respuestas dadas al mismo por los gobiernos. Tal como dice Ferraro, "Un reciente estudio del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo y la Comisión de

las Naciones Unidas sobre Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (1998), describe los dos sistemas de valores que luchan por el predominio en la comunidad mundial: uno es inclusivo, abierto y efectiva intentos consistentes para integrar a los débiles y desfavorecidos. El otro es excluyente, fracturado, restrictivo; un

mundo darwiniano... dominado por el fuerte y poderoso para su propio beneficio, con concentraciones crecientes de tecnología y escasa consideración para los que se quedan rezagados... A su vez, las respuestas nacionales van desde las completas y positivas hasta las parciales, despreocupadas y reactivas.”. Agrega que: “...es fácil deducir que el sistema *excluyente*, darwiniano, se impone fácilmente al *inclusivo*...”. Según las respuestas que den los gobiernos, nos ubicaremos en alguno de los cuadrantes expuestos. El más peligroso es el que hace confluir el medio ambiente global excluyente con la segunda de las respuestas nacionales citadas, por cuanto nos encontraríamos precisamente en La Marcha de los Locos frente a las bondades que brinda la otra forma de contestar que permite la conformación de Redes.

Ante ese conocimiento nos planteamos: siendo las empresas componentes de un subsistema dentro del sistema económico nacional, ¿no están sujetas al mismo posicionamiento que impera en cada país?. A su vez, independientemente de esto último: ¿estarán a su vez las propias empresas dando las respuestas adecuadas para subsistir y/o acompañar el proceso del conjunto nacional?. El análisis, que está dirigido al nivel microeconómico, requiere tomar como premisa las reglas de la *sociedad del conocimiento* y de la *economía basada en el conocimiento*...”...en la que se están integrando los países más industrializados y de cuya periferia formamos parte, aunque solemos olvidarlo...”

Estos interrogantes, particularmente el segundo, es lo que debe dilucidar el Analista de Gestión materializando su aporte mediante la

preparación de indicadores que formen parte del Tablero de Comando (en adelante TC) como apoyo eficiente a la estrategia empresarial. Al respecto, Göran Olve Nils; Roy, Jan y Wetter Magnus, en “Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral” (Ed. Gestión 2000, Barcelona, Mayo 2000), al hablar de la contribución del TC a la gestión del conocimiento, mencionan la existencia de tres escuelas: la primera, se centra en el manipuleo de datos que todavía no se han transformado en información y mucho menos en conocimiento, pero que consisten en hechos que almacenamos y ponemos a disposición en ordenadores y otros medios. La segunda, pone el acento en las personas: formación, habilidad para usar herramientas tecnológicas, una cultura que estimula el conocimiento compartido y no el celosamente guardado como base de poder. Y una tercera que se centra en la estructura que rodea a las personas y los datos donde se destaca lo que Davenport (1997) llamó “la ecología de la información”.

En definitiva, reiteramos, perseguimos “mirar” si la empresa da respuesta adecuada al entorno en que se desenvuelve (evitando ubicarse en “La Marcha de los Locos”) observando a quienes trabajan en ella desde una óptica que trasciende lo estrictamente económico, internándonos en conceptos que tienen que ver más con lo “humanístico”, buscando, en lo posible, un modo de tipificación de los actores que permita al Analista definir los indicadores más apropiados para ser entendidos por éstos, todo con el propósito final que la organización alcance mejores niveles de rendimiento en cuanto a competitividad y beneficios.

II. EL ENTORNO, LAS ACTUALES ORIENTACIONES Y EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Joan Ma. Amat, en “Control de Gestión, una perspectiva de Dirección” (Ed. Gestión 2000, Barcelona, Marzo de 2000) recalca que en la

nueva concepción de los sistemas de control, además de los tradicionales de tipo contable, financiero y físico, “...deben tener cada vez

más importancia los aspectos motivacionales y culturales". Agrega que existe una dificultad de estructurar el comportamiento individual y organizativo, debido a tres aspectos: a): la incertidumbre sobre el impacto e influencia de los cambios del entorno en el comportamiento y el resultado; b): la influencia de la interacción de diferentes y múltiples aspectos organizativos y externos (que son de difícil formalización y evaluación) en la actividad individual y c): el margen de autonomía que siempre tiene toda persona en la forma de orientar su comportamiento, advirtiendo que "...una formalización rígida puede tener efectos disfuncionales en el comportamiento". Agrega que el dinamismo de los cambios en el entorno y la mayor hostilidad competitiva han llevado a que la planificación tradicional se reemplace por un proceso más flexible, revisable en cada oportunidad que sea necesario y centrándose en aspectos cualitativos, con ayuda de simulaciones y evaluaciones del riesgo económico y financiero. Concluye afirmando que el diseño, implantación y utilización de un sistema de control está influenciado por las características personales de los miembros de la organización. Y agrega que, siendo las personas una parte importante de la organización, especialmente cuando mayor es la incertidumbre, el proceso de control requiere, a pesar de su complejidad, la comprensión del factor humano y su correlación con el sistema de control.

Esto coincide con la posición de Peter M. Senge ("La Quinta Disciplina", Ed. Granica, México, 1998) cuando dice que: "Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización". Denomina a las unidades que cumplen esta premisa como "organización inteligente" citando al Jefe de Planificación de Shell que ha declarado: "La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible".

En la actualidad, otras disciplinas están concurriendo a enriquecer los pensamientos que devienen de los especialistas en Gestión de

Empresas. Han surgido recientemente la Economía del Comportamiento y la Neuroeconomía. La primera, llamada también Economía Conductista se nutre de herramientas de la Psicología y tuvo su presentación más difundida cuando el Premio Nobel de Economía del año 2002 fue adjudicado a Daniel Kahneman (Psicólogo) y Vernon Smith, opinando al respecto el primero de ellos que: "La teoría económica se basa en la suposición que la gente es racional. Está basada en eso por buenas razones...pero, a veces es mejor renunciar a esta suposición de racionalidad y trabajar con un modelo más complejo de lo que es el ser humano". Esta aseveración nos está indicando la orientación de los análisis no contables, y aunque no está dirigido en forma directa a las empresas, éstas no pueden ser ajenas al fenómeno porque integran la macroeconomía donde deciden los destinatarios del mensaje del Nobel.

La segunda tiene como representante conocido a Aldo Rustichini, Profesor de la Universidad de Minnesota que utiliza, además de instrumentos económicos, otros propios de la neurobiología (electroencefalogramas, análisis de sangre, etc.). Él ha afirmado que "se está abriendo la caja negra del proceso de decisión" porque la neuroeconomía permitirá descubrir cómo influyen estos hechos biológicos en la conducta de los agentes económicos. Los actos de éstos, irracionales en su mayoría como lo destaca Kahneman (ob.cit), bien podrían ser explicados por la presencia de determinadas hormonas en la corteza cerebral.

Son también conocidos los estudios de Curt Coffman y Gabriel González Molina, quienes en "Follow This Path" afirman que "...investigaciones recientes en neurología señalan que el talento y el desempeño superior no sólo dependen de los lóbulos frontales -los circuitos cerebrales que alojan al intelecto-, sino también de áreas más irracionales del cerebro. En otras palabras, el razonamiento también depende de la emoción.

A esta altura, deseamos destacar que no estamos en absoluto proponiendo convertirnos en especialistas de aquellas disciplinas. Pero esos señalamientos sirven como impacto para iden-

tificar clara y contundentemente la importancia vital que adquiere para el funcionamiento de las empresas el estudio del comportamiento de sus componentes, quienes tienen las características de irracionalidad y emotividad que nutren al ser humano al momento de concretar las decisiones cotidianas y estratégicas, que en los distintos niveles jerárquicos se toman habitualmente. A raíz de ello, es que creemos procedente la iniciativa de instar al Controller o Analista de Gestión para que se informe sobre estos aspectos dentro de la visión transfuncional que le adjudicamos y participe con mayor solidez en la construcción de aquellos indicadores que permitan descubrir si las particularidades del grupo humano con el cual trabajamos, agregan o no el valor que requiere el objetivo de posicionamiento competitivo de la firma.

Ahora bien: ¿cómo comenzamos a internarnos en este cometido?. Proponemos seguir un proceso de cuatro etapas, a saber: Fase I: Análisis de la situación actual del mundo de las empresas y el trabajo; Fase II: Análisis de las disciplinas que contribuyen al aprendizaje en las organizaciones (para adaptarse a los cambios situacionales); Fase III: Análisis de perfiles atribuibles a líderes, gerentes y empleados como forma de reconocer algunos patrones indicativos del comportamiento y/u orientación de la empresa; Fase IV: Propuesta de formulación de indicadores representativos de la "cultura organizacional".

La primera fase será exponer la situación actual de las empresas (o más bien los empresarios) y los trabajadores en este nuevo capitalismo. Aquéllas han propiciado extender el concepto de flexibilidad -desde antiguo destacado como una virtud empresarial- al conjunto de la empresa, comprendiendo naturalmente a los trabajadores -antiguamente considerados "rutinarios"- . Esa flexibilidad, según sus impulsores, haría que una empresa se adaptara rápida y eficientemente a los cambios necesarios. A su vez, los trabajadores se comportarían en igual sentido para responder sin inconvenientes a los nuevos desafíos, ya que esa misma libertad es la que le proporciona sus capacidades de cambio. De esta confluencia

surgiría un mejor desempeño del conjunto con beneficios equitativamente compartidos. Pero sabemos que esto no ha ocurrido así.

Richard Sennett, sociólogo y profesor de la London School of Economics, en su libro "La corrosión del carácter", con subtítulo: *Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (Ed. Anagrama, Barcelona, enero de 2000), con perfil crítico, dice que el sistema de poder que acecha en las modernas formas de flexibilidad está compuesto por tres elementos: *reinención discontinua de las instituciones, especialización flexible de la producción y concentración sin centralización del poder*. La aplicación de estos elementos, sin embargo, debe ser cuidadosamente evaluada.

El primero de ellos es el proceso conocido en forma generalizada como "Reingeniería", donde, las empresas en forma temporal, deciden reestructurar sus organizaciones teniendo como habitualidad que en su consecuencia se produzca la eliminación, fusión o venta de algunas unidades de negocios y reducciones de plantas de personal. Se menciona a este comportamiento como demostrativo del deseo y aptitud para el cambio que manifiesta una organización, lo cual ha valido en algún momento para incrementar el valor de las acciones de sus dueños. Parten de la creencia que estas redes son más abiertas a una reinención radical que las jerarquías piramidales, que los cambios se orientan hacia una mayor productividad global del grupo que, en su nueva etapa, reanudaría o acrecentaría sus niveles de ganancias. Sin embargo, la eficacia de la reingeniería está en duda, a juzgar por algunos resultados, y además, su aplicación sin cuidado, puede conducir a engaños. Los cambios institucionales, de no seguir una flecha muy bien guiada, pueden apuntar en direcciones diferentes y a veces conflictivas. Pueden ocasionar que los trabajadores se desmoralicen y desmotiven, inclusive con la expectativa de lo que le tocará en suerte en la próxima reinención.

El segundo persigue conseguir productos más variados cada vez más rápido para hacer frente a la inestabilidad de la demanda de consu-

mo. Según describe Sennett, en el norte de Italia las empresas cooperan y compiten a la vez, buscando sectores del mercado que cada una de ellas va ocupando con carácter temporal más que permanente, y adaptándose a la corta vida de productos, como el vestido, los textiles o las piezas de maquinarias. El gobierno desempeña un papel positivo, pues ayuda a estas empresas italianas a innovar juntas más que a quedarse encerradas en batallas a vida o muerte. Tienen como objetivo una permanente adaptación más que la pretensión de controlar los cambios. En este esquema, no existen cadenas de montaje sino "...islotos de producción especializada" donde las tareas pueden cambiar para los empleados en términos semanales y aún diarios. Y esa dinámica es la que determina la estructura interna de las empresas. Juega, como dijimos, una papel esencial el Estado dentro de los dos grandes modelos que el banquero francés Michel Alberto denominó "renano" y "angloamericano". El primero, más inclusivo, tiende a desacelerar los cambios cuando perjudica a los ciudadanos de menor poder mediante una buena relación con el Estado, mientras que el segundo se inclina más hacia los cambios en la organización y las prácticas laborales, subordinando al Estado a la economía, con aflojamiento de la red de seguridad que proporciona el gobierno, aunque los más débiles tengan que pagar un precio por ello. Ambos regímenes presentan diferentes defectos. El renano es más equitativo para la distribución de ingresos, pero generador de mayores niveles de desempleo. El angloamericano tiene bajas tasas de desocupación, pero altas desigualdades de ingresos. Ante esta disyuntiva vale exponer dos interrogantes que plantea Sennett: ¿Hay límites a la manera como mucha gente se ve forzada a doblegarse?. ¿Puede el gobierno dar a la gente algo parecido a la fuerza elástica de un árbol a fin de que los individuos no se quiebren bajo la presión del cambio?. Debemos resaltar que no es incompatible la flexibilización diversificada para responder a los cambios del mercado, con la existencia de un Estado que proteja a sus ciudadanos y que la implementación de la producción flexible depende de la manera como una sociedad define el bien común.

El tercero tiene una máxima simple: concentración de poder sin centralización del poder. Esta nueva organización del trabajo alega que da a la gente de categoría inferior más control sobre sus propias actividades, pero es posible que detrás de ello exista la intención de desmontar las estructuras burocráticas de la organización tradicional. Existen sistemas de información, como el SIMS, que contiene un *software* mediante el cual se estandarizan los procesos operativos y facilita que planificadores, junto a los contables, cuantifiquen qué programas o qué personal pueden ser eliminados en el caso de fusión. Se denomina *delayeering* ("eliminación de capas") a la práctica de facilitar que un número de directivos controle un número cada vez mayor de subordinados. El proceso es conocido como "desagregación vertical" porque facilita la realización de tareas múltiples.

En la concentración sin centralización de poder, cualquier producto final es un *collage de piezas y montajes parciales fabricados en distintas partes del mundo*, y la marca representa, a lo sumo, el armazón del conjunto." La empresa grande mantiene bajo su control al cambiante *cuerpo de baile* de las empresas que dependen de ella, les pasan los descensos en el ciclo comercial o los productos que han fracasado a sus socios más débiles, que están más apretados". Por otra parte los verdaderos dueños del poder concentrado no siempre fijan metas que sean factibles de alcanzar y por lo general, las unidades son presionadas para que produzcan o ganen mucho más de lo que está dentro de su capacidad inmediata. Todo ello conforma una manera de transmitir mando en una estructura que no posee la claridad de una pirámide. Pero la estructura institucional se ha vuelto más intrincada, no más sencilla.

El Analista de Gestión, como parte de la Gestión del Conocimiento, debe incorporar estas visiones —que no son para nada excluyentes de otras— a los fines de poder colaborar ya sea en la implementación de las estrategias, y/o en la transmisión de las mismas hacia los otros factores de poder de las empresas cuando no sean demasiado conocidas. Entender el fun-

cionamiento global de la economía del conocimiento, exige precisamente tener la idea más clara posible del escenario en que nos encontramos, aún cuando el lugar que ocupemos dentro de él no sea preponderante. Es evidente que la flexibilidad de la organización institucional moderna no tiene semejanza alguna con la flexibilidad que propiciaba Adan Smith. Este último imaginaba que esa libertad permitiría enriquecer a la gente ética y materialmente. La actual libertad, como dice Sennett, es amoral.

La segunda fase del estudio consiste, según nuestra propuesta, en abordar, desde el plano microeconómico, las líneas generales de conducta que debería tener presente toda empresa para dar una respuesta proactiva a aquellos procesos de cambio continuo, promoviendo la creación de sus redes internas, en concordancia con las particularidades ya descritas. Con la aclaración que adoptamos la doctrina de nuestra mayor afinidad, aquí seguiremos la opinión de Peter M. Senge (op.cit.) que habla de "cinco nuevas tecnologías de componentes" que son vitales "... para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones". Deben ser desarrolladas como un conjunto para fusionarlas en un cuerpo coherente de Teoría y Práctica lo cual motiva, además, a realizar un examen sobre cómo se interrelacionan entre ellas. Estas disciplinas son: a): el dominio personal; b): los Modelos Mentales; c): la construcción de una visión compartida; d): el aprendizaje en equipo y e): el pensamiento sistémico.

El dominio personal no significa -como en la interpretación común- dominación sobre las personas o cosas, sino un nivel especial de destreza, tal como el que ejerce un maestro artesano sobre los elementos que modela y que le permite obtener los mejores productos que prefieren sus clientes. Las personas con alto nivel de dominio personal tienen la mayor vocación por lo que hacen -en este caso para enfrentar los fenómenos cambiantes de la realidad- y lejos de dar la sensación de "llegada" en el momento de lograr aquellos niveles

de destreza, nunca "llegan". El dominio personal no se posee, es un proceso.

Complementando lo anterior, es importante recalcar otras afirmaciones de Senge (op. cit.) cuando dice que cuando el dominio personal se transforma en disciplina encarna dos movimientos subyacentes. El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante dentro de las funciones asignadas a cada persona. Si no fuera así, tendrá una visión borrosa de su cometido. El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual para posibilitar que se evite fingir que todo anda bien. La yuxtaposición entre lo que deseamos y la realidad da nacimiento a la denominada "tensión creativa".

La esencia del dominio personal es mantener la tensión creativa en todo momento. El aprendizaje no implica acaparar información sino expandir la aptitud para obtener los resultados que deseamos. Es necesario destacar que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. Si bien el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, tampoco se da este último sin la presencia del primero.

Para este aspecto, las observaciones del Controller o Analista de Gestión deberán comprender la detección, aún con ayuda de especialistas, de individuos con estas características, sobre todo y como mínimo en estamentos críticos de la organización.

Según Senge, los Modelos Mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales. Citando al un ex-coordinador de Planes de Shell, se insiste en que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de

management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados, y sus competidores. Nosotros agregamos que debería incluirse los clientes.

El Gestionamiento del Conocimiento de las empresas debe considerar la indagación sobre los modelos mentales de sus componentes, preferentemente en la mayoría de sus niveles. En términos simplificados, consiste en poder detectar el trecho que media entre lo dicho y lo hecho. O cuánta coherencia existe entre lo que se piensa y lo que se hace. Chris Argyris de la Universidad de Harvard lo expresa así: "Aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), sí se comportan en congruencia con sus teorías-en-uso (los modelos mentales)". Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas, pero son activos y moldean los actos de las personas.

El problema de los modelos mentales no es que sean atinados o erróneos. El problema surge cuando son *tácitos*, cuando existen por debajo de la conciencia. En estos casos, cuando existen discrepancias crónicas entre los modelos mentales y la realidad, esta forma de funcionamiento atenta severamente contra la eficiencia de la empresa. En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente, el nuevo "dogma" consistirá en visión, valores y modelos mentales.

Por eso, el objetivo será lograr que se pongan de manifiesto explícitamente las opiniones que tengan coherencia con lo que se piensa, para que puedan entablarse deliberaciones abiertas y productivas sobre problemas centrales de la vida empresarial. Deben expresarse todos los pensamientos, los que se dicen y los que se intentan callar. Esto es, desde ya, una tarea que como bien expresan los especialistas, consiste en perfeccionar *el tándem indagación-persuasión* donde las aptitudes empresariales y las cuestiones interpersonales son cruciales.

Una forma de iniciarse en la averiguación de los modelos mentales consiste en solicitar a

los managers que imaginen escenarios futuros, pero casi obligándolos a reflexionar sobre cómo administrarían en diversas circunstancias futuras. La experiencia ha demostrado que esta práctica los sensibiliza para responder mejor a los cambios en el ámbito empresarial. La meta no es el acuerdo ni la congruencia. Inclusive es positivo el desacuerdo pero a condición que se examinen todos los modelos mentales expuestos. Se requiere un compromiso con la verdad y aunque se reitera que la congruencia no es la meta, cuando funciona el proceso se logra esa congruencia.

La construcción de una visión compartida significa lograr que el conjunto comparta una imagen del futuro que se procura crear. Es lo opuesto a la visión de un líder personalista que no obtiene la adhesión de los suyos, y por lo tanto no estimula su consolidación. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones de futuro" que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Esto hace que los líderes entiendan que las visiones que se tratan de imponer, por sinceras que sean, resultan contraproducentes.

Esta visión compartida modifica la actitud de los empleados con las compañías. Ya no hacen la diferenciación entre empresa "ajena" y empleos "nuestros". Se llega a hablar de "nuestra empresa". Claro que para ello deben superarse desconfianzas y a trabajar en conjunto para crear una identidad común. Si bien cada uno es responsable primario de su parte en el trabajo, siente la responsabilidad "por el todo". Resulta esclarecedor el ejemplo propuesto por Senge de relacionar a la visión compartida con un holograma. En estos casos, aún cuando tengamos a este último dividido en partes, cada una de ellas —que no serán idénticas— representan la imagen entera desde distintos puntos de vista. O dicho en otras palabras: si bien cada persona tiene su propio modo de observar el todo, al sumarlas —si se comparten— se producirá un efecto sinérgico que potenciará esa visión, porque refleja las expresiones mentales de cada una de aquellas que se desea obtener convirtiéndose así en "co-creadores".

Es importante comprender que la misión, en su versión final, no se construye "de arriba hacia abajo" porque se corre el serio riesgo que sea simplemente acatada y se pierdan todos los beneficios expuestos. Comienza con las ideas de los líderes que deben tenerla en sus agendas como tarea cotidiana y central. Pueden acudir a la ayuda de consultores, con el cuidado que los interrogantes de las encuestas apunten hacia el objetivo deseado, dejando mucho campo para la libre expresión como respaldo al dogma: "Debemos escuchar más que hablar". Además, deben estar dispuestos a preguntar si los demás acompañarán la misión propuesta, algo que los puede hacer sentir vulnerables porque no están acostumbrados a solicitar respaldos.

Si se sigue el camino anterior, la visión compartida no emerge de inmediato pero surge más sólida. Es el subproducto de interacciones de visiones individuales. "La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos, no sólo se sienten libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos". Deben buscarse las clásicas ideas rectoras del "qué" (what), "porqué" (why) y "cómo" (how).

En los dos aspectos precedentes, el Analista de Gestión deberá acumular elementos que le permitan colaborar en la indagación de los modelos mentales y en la construcción de la visión compartida y/o verificar que los planes irimplementados para esto vayan cumpliendo los objetivos previstos.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados *que sus miembros realmente desean*. Es decir que el logro debe ser una meta superadora de las ambiciones individuales de sus integrantes. El equipo es la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas. Corresponde plantearnos el interrogante del cómo.

Como cita Senge, la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de sus miembros para suspender los "supuestos" e ingresar en un verdadero "pen-

samiento conjunto". Aquí debe tenerse en cuenta los patrones de defensa que anidan en los individuos, los cuales, si no son detectados a tiempo, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje. Diálogo y discusión representan el permanente ejercicio para trabajar en equipo. El primero para explorar libre, creativa y profundamente asuntos complejos. El segundo para presentar y defender las variadas posiciones sin perder de vista la necesidad de arribar a un resultado compartido.

Es necesario mencionar que el aprendizaje en equipo se apoya tanto en la visión compartida como en el dominio personal. Los equipos de distintos sectores funcionales a la empresa (administración, desarrollo de productos, marketing, etc.) deben estar integrados por personas que se necesitan mutuamente para actuar. El aprendizaje en equipo atraviesa en el camino a su concreción tres dimensiones críticas, a saber: la necesidad de pensar agudamente en cuestiones críticas (fundamentalmente los cambiantes escenarios a futuro), la necesidad de acciones innovadoras y coordinadas y el papel de los miembros del equipo en otros equipos también llamados "directorios internos", en tanto conforman sub o co-grupos de trabajo con objetivos más específicos en diferentes niveles de la empresa.

La competencia del Analista de Gestión en este caso será coadyuvar a que se produzca el fenómeno del "alineamiento", observando si el grupo se comporta como una totalidad donde los esfuerzos se traduzcan en resultados positivos evitando el desperdicio de energías. Para ello, insistimos, es relevante insistir en la visión compartida porque complementa esfuerzos. Los miembros del equipo interpretan su labor como una prolongación de sus visiones personales.

El pensamiento sistémico es, de todos, el concepto más conocido en forma generalizada. Implica abarcar 'el todo' a partir de cada una de sus partes. El proceso de aprendizaje de la empresa debe desarrollarse como un conjunto, tal como dijimos anteriormente. El criterio sistémico permite integrar las otras

cuatro herramientas de la tecnología del conocimiento para hacer más eficiente el proceso de aprendizaje total en la empresa.

“Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realzar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra forma de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo”. “En vez de considerar que un factor externo

causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos” (Senge, op. cit).

La conjunción de estas disciplinas viene a potenciar los beneficios que otras han brindado a las organizaciones. Tal el caso de la contabilidad, que si bien provee información útil, no nos ilustra - por ejemplo- sobre las aptitudes de innovación y creatividad. En consecuencia, se necesita echar mano a otras disciplinas que lleven a los ejecutores a modelar de mejor forma las estrategias, políticas y estructuras operativas. Sobre los procesos que transcurren desde su concepción hasta su concreción (incluido el resultado y los costos ocurridos) es que el Controller o Analista de Gestión debe fijar su mira para generar información útil a las decisiones correspondientes.

III. OTRO APORTE PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para desarrollar este punto hemos tomado como referencia el artículo de Dave Snowden “La nueva simplicidad” aparecido en la Revista Gestión Volumen 3, Número 8 (Buenos Aires, Mayo/Junio de 2003), en el cual destaca que la Gestión del Conocimiento ha superado “la moda” en su aplicación al Management de empresas y formula una propuesta que permita evitar quedar “atrapada” por el intento de adaptarla a modelos superados y no produzca los beneficios que de ella se esperan, aludiendo con esto a la tendencia de aplicar al KM (Know Management) herramientas, técnicas y mediciones vinculados con la eficiencia de procesos. Textualmente dice: “Ahora que la gestión del conocimiento es una tendencia principal, muchos tratan de que se ajuste a los viejos modelos”.

El citado autor redefine el KM como “la creación de un contexto compartido, sin el cual ningún flujo de información es significativo ni práctico”. Si bien es una definición algo generalista, las vías conceptuales expuestas en el

trabajo la complementan adecuadamente. Luego de detallar máximas de impacto tales como: I): que el conocimiento sólo puede alcanzarse voluntariamente, no por la fuerza, o II): que la realidad indica que si bien puedo medir el cumplimiento de un proceso, nunca se sabrá si alguien está usando realmente su conocimiento o III): que tampoco se puede depender de la lealtad, ya que los empleados transmiten su conocimiento a quien mejor les paga, y reservan la lealtad para sus redes privadas, concluye que el KM bien entendido desafía 30 años de práctica de consultoría y 100 años de ciencia del management, por lo que es necesario repensar la forma en que conocemos cosas, tomamos decisiones y hacemos que los sistemas evolucionen.

Partiendo del pensamiento de Frederick Taylor quién, apoyado en la física newtoniana sostiene que las relaciones de causa y efecto son conocidas o conocibles a condición que se provean los recursos y el tiempo suficientes para realizar una investigación rigurosa, co-

mienza a relativizar esta opinión afirmando que, si bien es verdadera, no es universal. Adicionalmente, Taylor dice que "las mejores prácticas, la reingeniería, y otras cuestiones no sólo siguen siendo útiles, sino imprescindibles, pero dentro de ciertos límites". Refuerza lo anterior cuando expresa que habitualmente las organizaciones crean modelos predictivos sobre la base del estudio de eventos pasados "presumiendo...que los componentes y las relaciones asociadas se pueden descubrir y gestionar". Por su parte, opina que para gestionar el conocimiento debe irse más allá e ingresar al reino de la incertidumbre propia de la naturaleza humana, deslizando su propuesta de aplicación de la teoría de los sistemas complejos adaptativos y la ciencia de los patrones.

Para la Teoría, diferencia lo complicado de lo complejo, diciendo que lo primero es, de alguna forma, controlable en sus resultados, al poder identificar las causas y sus efectos, comprender sus vínculos y optimizar las partes para que mejore el todo. Lo segundo tiene una impronta exactamente inversa, incluyendo dentro de este grupo a los sistemas humanos. Sean formales e informales, de distintas agrupaciones sociales, los componentes y sus interacciones se están modificando y nunca se los puede sujetar por completo. El sistema es irreductible. "Además (el sistema) no es la suma de sus partes; puede ser más y con frecuencia es menos. Y se optimiza admitiendo un comportamiento sub-óptimo de sus componentes."

Para la Ciencia, admite que el conocimiento humano se usa principalmente, entre otras cosas, para la toma de decisiones que es la forma más fácil de manifestar lo que uno sabe, agregando que una de las mejores técnicas para mapear el conocimiento es obtener un mapa de las decisiones. "...dado que sólo sabemos lo que sabemos cuando necesitamos saberlo" (Taylor, op. cit.). Sin embargo, señala que hay un desajuste entre la manera de tomar decisiones y la forma en que decimos que las tomamos. Habitualmente se decide sobre la base del primer patrón coincidente con el estímulo recibido (no el óptimo). Aquél

patrón puede ser cultural o personal y, aplicado en forma mecánica, bien puede impedirnos ver cosas que no se ajustan a ese patrón. Este fenómeno se presenta a nivel individual y grupal. En este último caso resulta imprescindible buscar un patrón común al grupo para que las decisiones sean racionalizadas. En tal sentido, cuando se inicia un grupo, es común que los papeles específicos no estén claros, pero, a medida que pasa el tiempo, esos papeles se estabilizan e igual estabilización se da en el patrón de interacción con comportamientos incrementales a través del tiempo. La tarea de la gestión del conocimiento consistirá en gestionar el flujo de patrones, estabilizando los deseables, desestabilizando los indeseables y alterando, bajo condiciones controladas, el pensamiento incorporado, introduciendo nuevos enfoques para ser comprendidos y debatidos.

Considera que las dos herramientas anteriores permiten reforzar el foco primario del KM, que es respaldar las decisiones y facilitar la innovación, comenzando a manejar los patrones de la comprensión colectiva para que los decisores puedan ver claramente las situaciones donde los viejos modelos ya no funcionan.

Finalmente, concluye que el KM debe enfocarse como una disciplina de tres partes: contexto, narración y contenido. Para el primero, y basándose en que en términos de motivación como de practicidad respondemos mejor a las preguntas formuladas en el contexto de una situación histórica y una relación humana, sostiene que su gestionamiento debe referirse a construir y mantener vínculos, tanto en la organización formal como la informal. Deben gestionarse más los canales a través de los cuales fluye el conocimiento que el conocimiento en sí mismo. E inclusive aborda como novedad un enfoque amplio denominado "KM-JIT" que alude al procedimiento por el cual grupos informales organizan y autogestionan su conocimiento, mientras la compañía se encarga de trasladarlos a los grupos formales en el momento necesario (justo a tiempo).

Para el gestionamiento de la narración (con la aclaración que no es lo mismo que contar cuentos) Taylor propone la creación de bases

de datos de narraciones. "En algún lugar entre la gestión del contenido y la del contexto, la narración transporta o crea su propio contexto, pero con un alto nivel de ambigüedad. "Los cursos de inducción y capacitación vinculada con la tarea ayudan, pero sólo cuando construimos una red social de gente con experiencia en la organización y escuchamos sus relatos, llegamos a comprender realmente como se trabaja allí". Muy inteligentemente, menciona que esas bases de datos de narraciones se pueden emplear para priorizar el desarrollo de una codificación más formal, basada en las necesidades reales más que las percibidas. "Es el equivalente de plantar el césped y observar por dónde camina la gente, antes de invertir dinero extra en construir senderos".

El gestionamiento del contenido es mucho más conocido y se refiere a la forma de admi-

nistrar los conocimientos como asimismo los auxilios indispensables para su exposición y comunicación.

En suma, la simplicidad aducida por Snowden consiste en considerar a los patrones grupales como eje del comportamiento dentro de la complejidad de los grupos humanos, aconsejando priorizar el gestionamiento de los canales por donde fluyen los conocimientos para detectar mejor aquellos patrones y clasificarlos según su agregación o desagregación de aprendizaje y crear una base de datos de narraciones con el propósito de extraer de allí el punto de partida de posibles conocimientos. Recién considerados estos aspectos, aconseja encarar las otras acciones más conocidas (reingenierías, las mejores prácticas, etc.) del conocimiento.

IV. ANÁLISIS DE PERFILES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Nos encontramos en la tercera fase de nuestro análisis, tendiente a identificar algunas características de los Recursos Humanos que pueden existir en los diferentes niveles de las empresas. Adelantamos desde ya que no se trata de una receta generalizada pero, en orden al fin principal de este trabajo, pretende enumerar tipologías o modos que podríamos observar en cada unidad económica para formarnos una opinión acerca de la cultura empresarial que emana de la de sus integrantes.

Como criterio general, volvamos a Ferraro (op.cit.) mencionando los tres perfiles que deben reunir los principales recursos humanos en una empresa que pretenda denominarse como de alto valor. Deben saber: a): cómo satisfacer las necesidades del consumidor, de acuerdo con las nuevas soluciones disponibles en el mercado; b): cómo vincular las tareas de los que identifican las oportunidades con los responsables de resolver problemas; y c): cómo resolver los problemas de esa producción. Estos empleados, que según el autor

fueron llamados por Robert Reich (1993) analistas simbólicos por su capacidad de lectura, interpretación y comunicación por medio de los símbolos que operan en una sociedad integran, junto con los gerentes de amplio acceso a la información y capaces de interpretarla, el grupo de recursos humanos crítico al que deben aplicarse las mayores observaciones en términos de aprendizaje. El resto de los trabajadores, que llamaríamos no críticos forman parte de las tareas susceptibles de ser automatizadas, contratadas y tercerizadas conforme a las alternativas que brinden el mercado demandante y los costos laborales. Ambos grupos, con realismo, convergen en el modelo que hoy prevalece, en la nueva economía basada en el conocimiento.

Comenzaremos por los líderes. Hemos consultado la opinión de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee en su obra: "Primal Leadership" donde revelan algunas premisas interesantes y polémicas, tal como: "...la función básica y fundamental de un líder no es la

creación de una visión o una estrategia, sino la conducción emocional de la gente". Argumentan -aunque sin mayores revelaciones- que entre el 20 y 30 por ciento del rendimiento de una compañía depende de "los sentimientos" de sus empleados, y a su vez, que el estado de ánimo de éstos se encuentra influido entre un 50 y 70 por ciento por las acciones del líder. Por su parte, señalan que esos líderes pueden mostrar sentimientos positivos (entusiasmo, energía, optimismo) provocando un efecto llamado "resonancia" o negativos (ansiedad,

rencor, resentimiento) llamados "disonancias". Las "capacidades" de la inteligencia emocional vinculadas con un liderazgo exitoso se sintetizan en el auto conocimiento (percibir señales internas), autocontrol (dominio de los impulsos o las emociones negativas), conciencia social (responsabilidad social empresaria) y gestión de las relaciones (entre los diversos grupos).

A partir de estas descripciones, estamos en condiciones de citar los siguientes estilos de liderazgo:

- **Visionario:** Es seguro de sí mismo, autoconsciente y transparente. Logra motivar a sus empleados detrás de un "sueño compartido" por todos. Facilita el trabajo en equipo. Son necesarios en épocas de cambio, pero no da resultado cuando el líder trabaja con especialistas o con gente que tiene más experiencia que él.
- **Instructor (Coaching):** ayuda a la gente a identificar fortalezas y debilidades, y a relacionar esa información con sus aspiraciones profesionales. Rinde sus mejores frutos con empleados que tienen iniciativa y no funciona en cambio con gente desmotivada.
- **Asociador:** promueve armonía y estimula interacciones amistosas entre las personas que dirige. Pone el foco en las necesidades emocionales de los empleados, antes que en los objetivos laborales. Es útil para levantar la moral del equipo, pero debe ser usado junto a otros estilos de liderazgo para que se advierta que el cultivo de las relaciones personales no reemplaza ni excluye el logro de un desempeño satisfactorio.
- **Democrático:** promueve la consulta con los subordinados para la toma de decisiones en la empresa. Es un estilo aplicable a momentos donde el líder tiene dudas sobre el camino a seguir y por lo tanto necesita la opinión de los suyos. Las restricciones a su aplicación son: no es recomendable en tiempos de crisis o cuando se presentan problemas imprevistos que requieren soluciones rápidas, y las consultas no deben incluir a empleados incompetentes o disconformes.
- **Exigente:** siente verdadera obsesión por hacer las cosas de manera más rápida y mejor. Este estilo tiene sus riesgos: el excesivo énfasis en los resultados puede conducir a un aumento de la ansiedad de los empleados y producir un efecto negativo en el grupo. Es recomendable cuando se está a cargo de grupos muy competentes, altamente motivados o cuando se esperan resultados de excelente calidad.
- **Coercitivo o autoritario:** es la receta más apropiada para la disonancia. Pretende que se lo satisfaga de inmediato, y el feedback con los subordinados se limita a señalarle los errores, socavando la confianza del grupo que deja de sentirse satisfecho con su trabajo. Es sin dudas, el menos eficaz de todos. Aunque para casos excepcionales como las emergencias o crisis importantes puede ser apropiado, porque allí se requieren bruscos cambios de hábitos y conducción férrea de empleados problemáticos. Pero, superado el trance, debe cambiárselo.

El siguiente paso será relacionar uno o algunos de esos estilos de liderazgo con la conducción concreta del personal a cargo. La primera condición para un buen desempeño es

la creación de un excelente ambiente de trabajo. ¿Cuáles son las pautas para ese logro?. Tomaremos las que surgen de una investigación de Gallup comentadas en Follow This

Path donde textualmente puede leerse: “Los ambientes de trabajo excelentes se reconocen porque sus empleados: 1. saben qué se espera de ellos; 2. disponen de los materiales y herramientas imprescindibles para realizar sus tareas de manera correcta; 3. tienen la oportunidad de poner en práctica lo que saben hacer mejor; 4. reciben reconocimiento por el trabajo bien hecho; 5. tienen supervisores o gerentes que se interesan por ellos como personas; 6. son estimulados para que sigan desarrollándose; 7. sienten que sus opiniones son escuchadas; 8. la misión o el objetivo de la compañía en la que trabajan les hace sentir que su trabajo es importante; 9. sus compañeros de equipo tienen la firme intención de realizar bien las tareas, porque el compromiso con la calidad es muy fuerte; 10. desarrollan buenas relaciones de amistad con sus compañeros; 11. durante los últimos seis meses, alguien les hizo algún comentario sobre sus avances laborales; 12. en el último año han tenido muchas oportunidades de aprender y crecer”.

Como la creación de un buen ambiente de trabajo es responsabilidad compartida del gerente de un equipo y cada uno de sus miembros, se deben seguir algunos lineamientos que aseguren ese cometido. Son también una docena, a saber: 1. definen los resultados esperados dejando que los empleados los alcancen “a su manera”; 2. preguntan cuáles herramientas son imprescindibles para realizar la tarea; 3. definen con claridad los talentos requeridos por un puesto y seleccionan a quien los posee; 4. destacan las fortalezas de su gente y felicitan a los empleados por el trabajo bien hecho. Las felicitaciones deben vincularse con el trabajo y ocurrir una vez a la semana; 5. prestan atención a las inquietudes y/o problemas de la gente y la hacen sentir comprendida. Indagan sobre los tipos de reconocimiento que prefieren y las expectativas de la gente; 6. ayudan a sus empleados a desarrollarse, permitiendo incluso que desempeñen cargos más elevados y, si no se ajustan a él, retomen el puesto anterior; 7. consultan a los empleados y escuchan sus opiniones; 8. ayudan a sus subordinados a encontrar un vínculo entre los objetivos de la compañía y lo que cada uno de ellos valora; 9. definen lo que se

entiende por “calidad” conceptualizándola como “el proceso para reconocer un problema y encontrar una solución”; 10. alienta la amistad entre los empleados para que de la cooperación surjan mejores resultados; 11. saben que los empleados necesitan respuestas sobre el grado de contribución de sus aportes al mejoramiento del trabajo, y por lo tanto en cada oportunidad se les hace saber expresamente; 12. brindan amplias oportunidades de aprendizaje a sus empleados, dejando a su criterio la selección de la alternativa preferida.

Los resultados de esa interacción no siempre son los esperados, aunque debe perseguirse el óptimo. Ya hemos mencionado que los grupos humanos son complejos en su composición y actuación. El objetivo más ambicioso es lograr empleados comprometidos con la empresa para que de sus distintas manifestaciones se puedan extraer las mejores iniciativas grupales que lleven a la empresa a componer el mejor Capital Intelectual posible. Para verificar los resultados es conveniente exhibir la herramienta denominada Engagement Index diseñada por Gallup en el año 2000, de la que surgen que existen tres tipos de empleados: 1. los comprometidos, caracterizados por usar sus talentos a diario; alto nivel de desempeño e impulso innato hacia la eficiencia; buenas relaciones con sus pares, saber los resultados que se esperan de ellos; tener compromiso emocional con lo que hacen; el grupo y la compañía, tener una alta cuota de energía y entusiasmo. 2. Los no comprometidos, cuyas características son: cumplen con lo básico, son incapaces de actuar con seguridad, no se arriesgan en sus respuestas ni en sus acciones, no tienen noción correcta de las metas y los logros, tienen compromiso débil con la empresa y expresan abiertamente sus opiniones negativas. 3. Los no comprometidos activos que su reacción habitual es la resistencia, no logran distanciarse de un problema para buscar su solución, se comprometen ligeramente con su trabajo, el grupo y la empresa, se aíslan, no expresan sus opiniones negativas, su comportamiento manifiesto o solapado nace de su frustración.

Es clave detectar los "talentos" de cada empleado para poder ubicarlo en el puesto en el que puedan ejercerlos, despertando con esto una "pasión" por su labor que se traduzca en acciones dirigidas a "co-crear" opciones e iniciativas que se reflejen en una mejor posición competitiva. En la doctrina que citamos recordamos que la investigación abarcó 300.000 unidades de negocios - dos encuestadores de Gallup, Don Clifton y Marcus Buckingham detectaron 34 patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento y comportamiento. Los llamaron "temas" y los clasificaron en cuatro categorías: **de relación** (habilidades para los vínculos interpersonales), **de impacto** (formas en que un individuo impulsa o incentiva a los demás), **de empuje** (motivaciones personales) y **de pensamiento** (capacidad de aprendizaje y análisis).

Intentamos con las exposiciones anteriores poner de manifiesto algunas orientaciones que, relacionadas, permitirán advertir de mejor manera la causa del comportamiento (en este caso competitivo) de las empresas. Estilo de liderazgo, ambiente de trabajo y tipos de empleados componen una tríada que manifestará su "forma de ser". De ésta surgirá la posibilidad de aplicar con mayor o menor éxito las disciplinas que permitan consolidar el aprendizaje en una compañía para dar una respuesta proactiva dentro de los marcos de actuación

empresaria hoy vigentes. El Controller o Analista de Gestión tiene en estos elementos, recursos muy importantes para diseñar o ayudar a diseñar los indicadores que muestren el camino hacia mejores performances.

El círculo cierra cuando afirmamos que el mejoramiento del "compromiso emocional" de los empleados hacia su compañía tiene correlato efectivo en el "compromiso emocional" de los clientes con la misma. Está probado que en toda decisión de consumo existe, además del objetivo de satisfacer necesidades racionales, un componente de deseo emocional. Es otra evidencia de que no siempre se obra racionalmente. Es más, investigaciones recientes en el campo de la neurología señalan que la respuesta racional depende del estado emocional del individuo. Por ejemplo, la reducción de precios (como proceso racional) servirá para atraer nuevos clientes, pero no necesariamente para retenerlos. Un estudio de Gallup realizado en seis industrias identificó a clientes y ex-clientes preguntándoles por sus reacciones frente a las acciones de marketing de aquéllas. La respuesta fue que para el cliente, los empleados encargados de atenderlos no sólo representan la marca, sino que "se convierten en ella". De esta forma, la conexión emocional entre clientes y empleados constituye hoy una fuerte ventaja competitiva.

V. PROPUESTA DE FORMULACIÓN DE INDICADORES

Ésta constituye la cuarta fase de nuestra investigación, orientada a proponer algunos indicadores que sean representativos de la orientación que se esté dando en un momento determinado en la "cultura" de una empresa. Para ello, como referimos al comienzo, hemos tomado de Niels Göran, Olve, Jan, Roy y Magnus, Wetter (op.cit.) algunas ideas respecto del aporte del TC a la gestión del conocimiento. Entre ellas las que mencionan que los datos por sí solos no sirven para alcanzar los logros

que nos proponemos. Son las personas integrantes de una empresa las que deben reunirlos, integrarlos, analizarlos e interpretarlos para proponer las mejores decisiones. Por lo tanto, es central también formular indicadores relacionados con los comportamientos de aquéllas en tanto esos patrones de conducta impactarán más tarde o más temprano sobre los rendimientos de la firma. Los citados autores dicen textualmente: "La expresión gestión del conocimiento acaba comprendiendo todos

los aspectos de las vidas de las personas de la empresa, así como una parte de lo que sucede en nuestros ordenadores". "Las empresas del conocimiento y las empresas inteligentes no son nada nuevo. Todas las empresas se han basado siempre en el conocimiento. Pero si la dirección quiere controlar la relación entre personas y datos con una estructura conscientemente diseñada, tendrá que incluir en su agenda una serie de cuestiones que tal vez previamente no se consideraban importantes, o para las que no existe un lenguaje adecuado". "Las competencias centrales se basan en el aprendizaje y la experiencia, por lo que aquí normalmente encontramos que las tradicionales soluciones de los almacenes de datos tienen poco que ofrecer. El reto está, entonces, en crear sistemas de información que se ocupen de que los empleados de la empresa compartan tanto su información como su experiencia y que les ayuden a hacerlo".

Según Manville y Foote (1996), actualmente, los sistemas de información para la gestión del conocimiento deben cumplir con tres requisitos: I): Una nueva arquitectura de la información, que proporcione nuevos lenguajes, categorías y metáforas para identificar y medir las

competencias y habilidades de la empresa. II): Una nueva arquitectura técnica, que sea más social por carácter, como Internet. En otras palabras, una arquitectura más transparente, abierta y flexible, que respete al individuo e impulse al usuario a cambiar y evolucionar. III): Una nueva arquitectura de la aplicación, que ponga el acento en la solución de problemas y la presentación, más que en los resultados y las transacciones.

Aclaremos que si bien en Teoría es posible concretar indicadores, la práctica no resulta tan sencilla: ¿Cómo controlar dónde está el foco de atención de cada persona?. ¿O lo que cada individuo elige compartir con otros o documentar para su uso futuro?. ¿O la forma en que cada persona usa estos datos?. Es evidente que nos deberemos acostumbrar a proponer indicadores con el anhelo de cumplir estos fines, pero sabedores que al mismo tiempo se asume un riesgo posible de no alcanzarlos, porque no es muy amplia la experiencia desarrollada, aunque es necesario ir acostumbrándonos a convivir con ellos. Con las salvedades anteriores, seguidamente proponemos algunos indicadores que entendemos pueden ser utilizados para aquel objetivo:

1. Cantidad de Iniciativas Individuales / Cantidad de Iniciativas Grupales: intenta determinar, por un lado, el grado de iniciativa de cada componente de grupo, y por el otro, establecer cuántas de ellas son recogidas por éste, dejando como diferencia las iniciativas desechadas, que por su lado podrán ser analizadas en otros niveles para evaluar si ha sido correcto dejarlas de lado.
2. Tiempo de Reunión / Cantidad de Proyectos: es un indicador seguramente conocido, aunque en este caso el fin perseguido es el de complementar el anterior verificando cuántas iniciativas grupales se transforman en proyectos y en cuáles períodos de tiempo.
3. Contactos con el Cliente (o Clientes) / Compras del Cliente (o Clientes): también es un indicador que es muy posible integre el TC de las empresas, sólo que en este caso se apunta a visualizarlo para medir el grado de "relacionamiento emocional" entre nuestros vendedores y clientes, y no para la cuantificación rigurosa del cumplimiento de un plan de ventas por cliente. Como se menciona en Follow This Path "los indicadores del grado de compromiso emocional se resumen en cuatro niveles: confianza, integridad, orgullo y pasión". Para lograr estos efectos sobre los clientes debe ampliarse el foco de análisis de este indicador.
4. Horas de Capacitación / Número de Proyectos: con este indicador haremos el seguimiento de la motivación y el aprendizaje en equipo y no la sola medición del grado de aprovechamiento o eficiencia del gasto en capacitación.

5. Porcentaje de Mejora de los Procesos / Proyectos Presentados: se trata de descubrir la habilidad concreta de los trabajadores para aplicar el aprendizaje individual o grupal y la transmisión de experiencias a toda la organización, aclarando que este indicador puede ser aplicado en unidades estructurales más acotadas o específicas, o en proyectos críticos del funcionamiento de la empresa.
6. Porcentaje de Empleados Comprometidos, porcentaje de Empleados No Comprometidos y porcentaje de Empleados No Comprometidos Activos: la evolución de esta estructura marcará el grado de compromiso de los empleados con la empresa para facilitar la permanente pulsión de la visión compartida.
7. Herramientas de Trabajo Solicitadas/ Herramientas de Trabajo Provistas: esta medición se corresponde con la formulación de un adecuado ambiente de trabajo. La bibliografía cita ejemplos como "cantidad de ordenadores por persona" o "herramientas de trabajo por trabajador", referidas a aquellos medios productivos que sean decisivos para alcanzar una buena performance.
8. Ascensos / Performances: se persigue tener secuencias empíricas propias sobre el grado de acierto en la elección de los puestos -sobre todo clave- de la empresa, ya que -como se ha dicho- "si una persona carece de condiciones innatas para cierta actividad, no alcanzará la excelencia por más que reciba capacitación de primer nivel".
9. Seguimiento de Eventos Sociales: a título enunciativo, se sugiere dividirlos en: I): de compañeros (igual nivel jerárquico); II): de otorgamiento de distinciones; III): de puestas en común. El objetivo último es avanzar hacia la identidad común internalizada en los empleados. La primera categoría afianza el grupo, la segunda premia la iniciativa e innovación, la tercera fomenta el aprendizaje en equipo.
10. Encuestas de opinión sobre los líderes: es un indicador complejo por razones fácilmente comprensibles, pero en una organización abierta al cambio es importante y necesario saber qué percepción tienen los niveles inferiores de quienes los guían.
11. Comportamiento de Patronos Grupales: aquí se persigue orientarnos dentro de la novedad aportada por Snowden de gerenciar los canales por donde se forma el conocimiento tanto como el conocimiento mismo.
12. Porcentaje de Convergencia sobre escenarios futuros: este indicador permitirá medir el grado de acierto en los pronósticos formulados por los integrantes de los niveles encargados de trazar la política principal de la empresa. Los autores anteriormente mencionados, al hablar del elevado costo que tienen las inversiones en sistemas y formación, sostienen que ellas se justifican siempre y cuando sepamos cuál es el papel estratégico en el futuro que esperamos del conocimiento. Los análisis de escenarios, por ejemplo, pueden ser muy útiles a este fin, incluso la simple comparación de ideas de los altos directivos y otros empleados, hecha de forma estructurada, es un buen comienzo. Agregamos que el porcentaje final resultará de una ponderación de los valores que, en escala jerárquica, se adjudiquen a los distintos componentes del escenario que se proyecta.
13. Indicadores de la relación líderes / subordinados. Se trata de ratios que midan el porcentaje de decisiones sobre actividades programadas que pueden tomar los empleados sin consulta a los líderes, o el de las decisiones del líder consultadas a sus subordinados, o el de las tareas encomendadas que no se cumplieron, indicando las razones de dicho incumplimiento.

A continuación complementamos con indicadores incorporados en el llamado "Comité Jenkins" sobre indicadores empresariales orientados a informar la naturaleza de los activos intangibles, su origen y la extensión de su vida útil:

14. Estadísticas relacionadas con la cantidad y calidad de los recursos clave, incluyendo los recursos humanos, tales como la edad media de los activos fundamentales.
15. Indicadores relacionados con la innovación, tales como el porcentaje de unidades producidas en el año actual pero diseñadas dentro de los tres años anteriores.
16. Indicadores de fuerza en las relaciones con los vendedores, tales como el grado de satisfacción de éstos (resumido de AICPA, 1994, capítulo 3).

Agreguemos que los ratios que puedan surgir de los puntos precedentes no deben ser necesariamente absolutos. Es decir, pueden ser segmentados conforme al núcleo de interés informativo de cada unidad económica de tal forma que, en definitiva, el contenido resultante se traduzca en indicadores de puntos críticos que en cada caso se consideren representativos del aspecto que se desea monitorear, claro está dentro de los lineamientos u objetivos generales que se han expuesto en el trabajo.

VI. CONCLUSIONES

Ha sido nuestro intento mostrar un conjunto de ideas (propias pero basadas en las doctrinas detalladas) que permitan consolidar la tarea del Controller o Analista de Gestión como agregador de valor a través del seguimiento de factores clave para el desenvolvimiento competitivo de la empresa, como son los relativos a la Gestión del Conocimiento. Quedó demostrado que no es nuestro motivo de estudio volver sobre el contenido del KM (Know Management) o de la IT (Information Technology), sino preparar para los destinatarios una Hoja de Ruta que, partiendo de una visión global del estado actual de las empresas y sus empleados (verdaderos "hacedores" del conocimiento que da valor a la empresa), enuncie una serie de datos conceptuales y patrones de comportamiento con los cuales pudiera encontrarse el profesional al momento de evaluar aquella tarea, herramienta todo que lo introduzca en la proposición o "co-creación" de indicadores que faciliten el seguimiento en función de lograr una cada vez mayor integración horizontal y vertical de los grupos de labor de la empresa, para alcanzar las mejores performances en un mundo cada vez más incierto y competitivo. Su abordaje se realizó de modo pragmático y con vistas a establecer una guía de acción orientativa sobre la base de la cual pueda acometer su labor. Queda expuesto a la consideración de los colegas para su análisis y posterior evaluación.

BIBLIOGRAFIA

1. ARGYRIS, Chris, "La dirección y el desarrollo organizacional. El camino de XA a YB", Ed. El Ateneo, Buenos Aircs.
2. ARGYRIS, Chris, "Personalidad y Organización. El conflicto entre el sistema y el individuo", Estudios Administrativos. Publicaciones del Centro de formación y perfeccionamiento de funcionarios.
3. AMAT, Joan Ma., "Control de Gestión. Una perspectiva de Dirección", 5ª. edición, Ed. Gestión 2000, Barcelona, Marzo de 2000.
4. COFFMAN, Curt y GONZÁLEZ MOLINA, Gabriel, "Follow This Path", en "Book Summary" de la Revista Gestión, Bs. Aires, 2002.
5. DAVENPORT, Thomas, "The Innovation Lethargy Cannot Last", Bram Pols, NRC Handelsblad, 17 de enero de 1997.
6. FERRARO, Ricardo A. "La Marcha de los Locos. Entre las nuevas tareas, los nuevos empleos y las nuevas empresas", Fondo de Cultura Económica, Bs. Aires, 1999.
7. KANHEMAN, Daniel, Diario Clarín, artículo periodista Eduardo de Miguel. Febrero 2003.
8. GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard y Mc KEE, Annie: "Primal Leadership" en "Book Summary" de la Revista Gestión, Bs. Aires, 2002.
9. MANVILLE, B. y FOOTE, N., (1996), "Harvest your worker's knowledge
10. NILS-GÖRAN, OLVE, JA, ROY y MAGNUS WETTER: "Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral", Ed. Gestión 2000, Barcelona Mayo de 2000.
11. PODMOGUILNYE, Marcelo Gustavo, "Gestión del Conocimiento en las Organizaciones". En *Revista Costos y Gestión* del I.A.P.U.C.O., N. 38 año 10, Buenos Aires, Diciembre de 2000.
12. RUSTICHINI, Aldo, "Social Conflict. Growth and Income Distribution", Center Mathematical Studies (1991).
13. SENGE, Peter M.: "La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje", Ed. Granica, México, 1998.
14. SENNETT, Richard: "La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo". Ed. Anagrama, Barcelona, enero de 2000.-
15. SNOWDEN, Dave: "La nueva simplicidad", en *Revista Gestión*, Volumen 8, Número 3, Mayo/Junio 2003.
16. TAYLOR, Frederick, "The principles of Scientific Management. Dover Publications (1998).