



Desarrollo organizacional

Atributos, habilidades, perfiles y tensiones: un marco conceptual

La finalidad de toda organización es maximizar la satisfacción del cliente aumentando el valor que este percibe en relación con lo que ofrece la competencia. Conocer y superar las necesidades de los clientes debe ser parte de una acción permanente y exige un compromiso total.

De esta forma, una organización preparada para afrontar transformaciones accede a un estado de alerta tal que logra percibir oportunidades donde otra no lo hace.

El desarrollo de las organizaciones y el desarrollo de las personas en las organizaciones constituye un desafío permanente, posiblemente el más importante para quienes las dirigen. Una organización mejor, con individuos y equipos mejores, tendrá más posibilidades de éxito que aquella que se estanca y no fija como prioridad su propio desarrollo.

Una organización preparada para afrontar transformaciones accede a un estado de alerta tal que logra percibir oportunidades donde otra no lo hace. La inversión en el *soft* (personas) proporciona beneficios varios órdenes de magnitud superiores a los del *hard* (equipamiento). Quienes deciden

acerca del mejor *hard* son quienes tienen el mejor *soft*.

Nuestro marco conceptual pretende definir y distinguir en forma simple cuáles son las capacidades fundamentales a desarrollar tanto para la organización como un todo como para las personas y los equipos. De este modo, se facilita y orienta el diseño y aplicación de programas específicos.

Marcos conceptuales y modelos

Un marco conceptual (*framework*) es el "esqueleto mental" de una estructura más compleja. Nos permite visualizar y entender en forma simple aquello cuya comprensión inmediata puede no resultarnos fácil. Nos muestra la

estructura básica subyacente y revela similitudes y pautas comunes que en la superficie parecen diferentes. Su reconocimiento permite efectuar algunas generalizaciones y aplicar principios comunes. Provee los soportes para agregar ideas más detalladas y construir. Un ejemplo físico es la estructura de hormigón armado de un edificio a la que luego se le agregan ladrillos, carpintería metálica, carpintería de madera, etc., para terminar la construcción.

Un modelo es una "imagen mental" de la realidad. Podemos manipularlo en nuestra mente, cambiar partes, jugar con ellas, ver cómo las partes conforman el todo, etc. Ayuda a comprender cómo funcionan las cosas en la realidad o cómo nuevas ideas pueden mejorarla. La maqueta de un arquitecto es un ejemplo físico de modelo.

Tanto los marcos conceptuales como los modelos tienden a ser abstractos y genéricos. Trabajar con ellos nos ejercita para llegar al núcleo esencial de cada tema y nos permite identificar situaciones rápidamente, para elaborarlas mejor. Utilizando pocos elementos, generan inevitables asociaciones mentales, ponen a prueba nuestro sentido común, facilitan la comunicación y elevan la calidad de nuestro pensamiento.

Recordemos que tanto marcos conceptuales como modelos son herramientas de trabajo. Cuanto mejores sean, mejor será nuestra interpretación de la realidad.

El triángulo de las tres "E"

La finalidad de toda organización es maximizar la satisfacción del cliente aumentando el valor que este percibe en relación con lo que ofrece la competen-

cia. Conocer y superar las necesidades de los clientes debe ser parte de una acción permanente. Exige total compromiso.

La razón de la existencia de una organización está fuera de ella misma. El éxito depende de un continuo aprendizaje para ser mejores cada día.

En un contexto dado, una organización tiene tres atributos básicos:

- 1) Poseer una **estrategia**, como secuencia de los acuerdos fundamentales de la organización (misión, valores y visión).
 - 2) Ser **eficaz** en el cumplimiento de sus metas.
 - 3) Ser **eficiente**, es decir, optimizar sus recursos para cumplir con las metas.
- La estrategia tiene que ver con lo que se **quiere** (*want*). La eficacia, en cambio, con lo que se **debe** (*will*) y la eficiencia, finalmente, con lo que se **puede** (*can*).

El triángulo de las tres "E" resume estos conceptos:



Atributos básicos

Estrategia

Este atributo básico de las organizaciones tiene que ver con el análisis y definición de las distintas alternativas

para vencer los obstáculos que se interponen entre lo que hoy somos y lo que deseamos ser. En consecuencia, las estrategias están relacionadas con el **querer ser**.

Las estrategias se generan en un contexto de incertidumbre. ¿Qué se busca con un desarrollo estratégico? Encontrar un camino propio para superar las barreras que se oponen al logro de la visión, en el marco de nuestra misión y nuestros valores. Una estrategia persigue un curso de acción diferente y, más aún, tiene como meta obtener una **ventaja competitiva sustentable única y distinta** frente a la competencia.

Cuando se desarrolla un proceso estratégico, inevitablemente pasamos de un modo operativo a una calidad diferente de pensamiento. De allí que la principal limitación para desarrollar estrategias sea nuestro propio **pensamiento**. La capacidad para pensar estratégicamente es el cuello de botella de la resolución de nuestras incertidumbres y, ergo, el de la generación y desarrollo de estrategias.

Eficacia

La eficacia es la capacidad de cumplir con lo propuesto. Está claro entonces que tiene que ver con el **deber ser**, con la voluntad de llegar, de lograr. Depende fundamentalmente de nuestras conductas, es decir, se desenvuelve en el ámbito del **comportamiento**. La máxima expresión o meta de este atributo básico es el **compromiso total**. El logro depende altamente de comportamientos que conlleven perseverancia y firmeza. Por ello, la principal limitación de la eficacia es nuestra propia **determinación**. ▶



Por Alfredo Bernardi

Eficiencia

La eficiencia es la relación entre un resultado (*output*) y el conjunto de recursos utilizados para obtenerlo (*input*). Cuanto mayor la relación, mayor será la eficiencia, que depende del **poder ser**, es decir, de la posibilidad de que esa relación sea la más favorable.

El ámbito de acción de esta capacidad son los **procesos** de la organización. Cuanto mejores sean, mayor será la eficiencia. Su meta es operar con **prácticas precursoras**. Está claro que la calidad de los procesos depende del **conocimiento**, por esto nuestra posibilidad de conocer es la frontera o límite de nuestra capacidad para ser eficientes.

Relaciones entre los atributos básicos

Existe una indudable relación entre los atributos básicos y entre estos y el contexto. Una organización balanceada alcanza un desarrollo equivalente entre estrategia, eficacia y eficiencia. Si no fuera así, existirían desequilibrios. Los desequilibrios provocan tensiones organizacionales. De hecho, las organizaciones que desean balancear el desarrollo de los atributos básicos priorizan y planifican los procesos de aprendizaje para conseguir ese objetivo. Una vez obtenido el balance deseado, el siguiente desafío será iniciar un nuevo proceso de aprendizaje para llegar a otro balance con un grado de desarrollo superior, y así sucesivamente. Los desequilibrios organizacionales se producen por la interacción entre las capacidades (variables controlables) y el contexto (variables no controlables), o por razones internas. La única manera de restablecer el equilibrio es a través del proceso de aprendizaje que transforma el perfil organizacional existente en el perfil organizacional deseado, actuando/compensando tensiones.¹

En una organización no balanceada hay preponderancia de algún atributo frente a los demás. Por ejemplo, una organización orientada hacia la eficacia puede no ser eficiente o carecer de buenas estrategias. Si esto no se modifica, a mediano plazo se sentirán los efectos, y habrá que corregirlos en forma abrupta ante el peligro de no continuar en la

actividad. De allí que lo recomendable sea un aprendizaje organizacional continuo y equilibrado, apenas aparezca y se detecte una tensión.

El fortalecimiento de las relaciones entre los atributos básicos depende del desarrollo de habilidades específicas para cada una de las tres conexiones posibles (estrategia - eficacia, estrategia - eficiencia, eficacia - eficiencia). Las denominaremos "habilidades esenciales".

Relación estrategia - eficacia

La habilidad esencial que permite que una estrategia sea eficaz es el **liderazgo**, es decir, la capacidad de llevar a buen término las estrategias, ya que estas son directa consecuencia de la misión, los valores y la visión.

La capacidad de liderar está indisolublemente ligada a los procesos de transformación de las organizaciones, o sea, al **cambio**. Se trata fundamentalmente de la posibilidad de ser un real agente de cambio y, como tal, responsable de que lo que se decida sea realizado. La meta de un proceso de liderazgo es obtener el **éxito esperado** por el equipo. El factor limitante para cambiar está vinculado con la **velocidad** de ese cambio. De allí que la principal limitación del ámbito donde se desarrolla esta habilidad esencial sea la velocidad del cambio.

Relación estrategia - eficiencia

La habilidad esencial para llevar a

cabo estrategias eficientes es el **gerenciamiento**. La habilidad de gerenciar permite administrar la **complejidad**, ámbito donde esta capacidad se desenvuelve. Usando fundamentalmente procesos de planeamiento y control, se ejecutan las estrategias eficientemente, con mínima utilización de recursos. Un proceso de gerenciamiento tiene como objetivo llegar a la **decisión correcta**. La principal limitación para resolver situaciones complejas es el **equilibrio** con que hay que enfrentar los desafíos.

Relación eficacia - eficiencia

Esta relación depende de la habilidad para llevar a cabo las **operaciones** que requiera la organización. Cuando se opera, esencialmente se opta entre eficiencia y eficacia para obtener el mejor resultado posible. Si se prioriza la eficacia, puede afectarse la eficiencia, y viceversa. Quien opera está eligiendo constantemente entre eficacia y eficiencia.

Las operaciones tienen que ver con la elección de una forma de hacer las cosas frente a otras. La **opción** que se seleccione para cada operación tiene como finalidad el **cumplimiento de objetivos** y como frontera preponderante, su posible **consecuencia**. Las consecuencias que el operador perciba son, entonces, la limitación que tendrán sus acciones para optimizar la relación eficacia - eficiencia.

Síntesis de atributos básicos y habilidades esenciales

El siguiente cuadro resume lo expuesto:

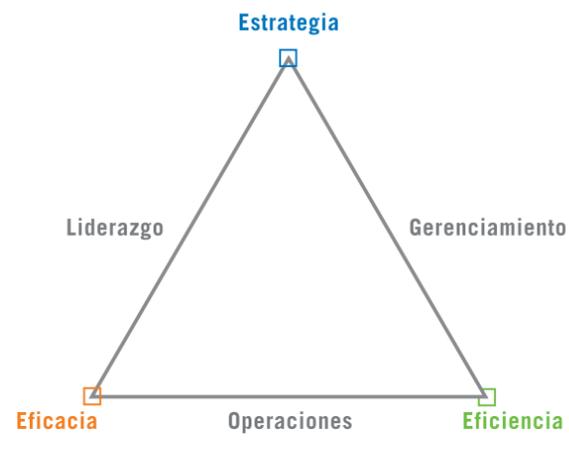
CAPACIDADES	ÁMBITO PRIMORDIAL	META DE LA CAPACIDAD	LIMITACIÓN PRINCIPAL
ATRIBUTOS BÁSICOS			
Estrategia (querer ser, <i>want</i>)	Incertidumbre	VeCSUD (*)	Pensamiento
Eficacia (deber ser, <i>will</i>)	Comportamiento	Compromiso total	Determinación
Eficiencia (poder ser, <i>can</i>)	Procesos	Prácticas precursoras	Conocimiento
HABILIDADES ESENCIALES			
Liderazgo	Cambio	Éxito esperado (**)	Velocidad
Gerenciamiento	Complejidad	Decisión correcta	Equilibrio
Operaciones	Opción	Cumplimiento de objetivos	Consecuencia

(*) Ventaja competitiva sustentable única y distinta.

(**) Éxito esperado es aquel que se obtiene a través de acciones alineadas con los acuerdos fundamentales de la organización (misión, valores, visión) operando en condiciones de riesgo calculado.

El nuevo triángulo de las tres "E"

Con estos nuevos conceptos, el triángulo de la tres "E" se enriquece de la siguiente forma:



Cabe aclarar que lo dicho acerca de perfiles y tensiones organizacionales en cuanto a atributos básicos, también se aplica a habilidades esenciales. El apéndice detalla estos aspectos.

Comentarios

Al desarrollar este marco conceptual, nuestro propósito fue asistir en la identificación de capacidades relevantes, sean ellas atributos organizacionales o habilidades individuales/grupales. Como ya se definió, un marco conceptual es una herramienta que permite visualizar la esencia de una estructura más compleja. Mediante asociaciones, similitudes, principios y nuevas ideas podrá enriquecerse el esqueleto que

proporciona el marco.

De ninguna manera se interpretará que el marco indica que hay líderes por una parte, gerentes por otra y finalmente operativos. Todo lo contrario. El marco se refiere a capacidades que están siempre presentes. En algunos momentos predominará una u otra según las circunstancias. Del desarrollo equilibrado de estas habilidades esenciales dependerá la calidad de las relaciones entre los atributos básicos de la organización.

Cuando referimos que los atributos básicos se relacionan a través de una habilidad esencial dada, ello no significa que otras capacidades no influyan en esa interacción. Ciertas complejidades de la relación estrategia - eficacia solo se podrían resolver con buen gerenciamiento como asimismo determinadas opciones podrían requerir técnicas operativas. Tanto liderar como gerenciar u operar tienen vastos campos de acción.

Cuando se mencionan ámbitos y limitaciones en los que se desenvuelven las capacidades, advertimos que el marco provee el ámbito primordial y la limitación principal. Así, cuando se menciona que la limitación del atributo estrategia es el pensamiento, ello no implica que cuando se ejerce la capacidad de liderazgo o de gerenciamiento no se piense. Del mismo modo, si la habilidad gerenciamiento se desenvuelve en un ámbito de complejidad, no debe

extraerse como conclusión que los procesos de cambio no son complejos o que las decisiones operativas son fáciles. Tampoco inferiremos que como el marco indica que las operaciones se mueven en el ámbito de las opciones, cuando gerenciamos o lideramos no optamos, y así sucesivamente. Se trata, entonces, de describir aquel ámbito de desenvolvimiento o aquella limitación/cuello de botella que se corresponde o influye en forma importante en el desarrollo de cada capacidad.

Conclusiones

El desarrollo equilibrado de las organizaciones, de las personas y de los equipos es una preocupación y una ocupación permanente. No obtiene los mismos resultados a largo plazo una organización que planifica, actúa y monitorea su desarrollo que aquella que se maneja por impulsos. La convicción y la credibilidad entre sus integrantes son naturalmente muy diferentes en cada caso y ello afecta la energía con que se acomete cada tarea.

El desarrollo de habilidades esenciales tiene alguna historia en materia de capacitación. Capacitar en liderazgo, gerenciamiento y operaciones ha sido una actividad importante en muchas organizaciones y una inquietud relevante en otras que no han tenido la constancia de desarrollar programas regulares. De todos modos existen en plaza e internacionalmente programas de buen nivel que ayudan a su desarrollo. ▶

¹ Ver apéndice "Perfiles y tensiones organizacionales"

Donde no hay tanta claridad es en el área de atributos básicos. Muchas organizaciones no han tenido la constancia de llevar a cabo pro-

gramas regulares y permanentes que permitan un desarrollo equilibrado de las capacidades estrategia, eficacia y eficiencia.

Toda organización debería tener vigente en forma regular al menos tres programas para mejorar estas capacidades. Ellos son:

Apéndice

Perfiles y tensiones organizacionales

Una organización balanceada es aquella que posee un desarrollo equivalente de sus atributos básicos (estrategia, eficacia y eficiencia) y sus habilidades esenciales (liderazgo, gerenciamiento y operaciones). Mediante correctos procesos de aprendizaje, la organización accede de un estado balanceado a otro con un grado de desarrollo superior.

En la realidad, muchas organizaciones están desbalanceadas. Por ejemplo, una organización orientada profundamente a mejorar su eficiencia puede descuidar aspectos relacionados con su eficacia o su estrategia. De acuerdo con el grado de desarrollo particular de un atributo frente a otro, aparecen tres tipos de perfiles organizacionales:

- Orientados a estrategia
- Orientados a eficacia
- Orientados a eficiencia

Del mismo modo, en función del desarrollo de habilidades, aparecen estos perfiles organizacionales:

- Orientados a liderazgo
- Orientados a gerenciamiento
- Orientados a operaciones

Por ejemplo, una organización orientada excesivamente al día a día, que no planifica y no motiva a su personal, corre el riesgo de ser desplazada del mercado por otra organización de mejor balance.

No solo existen orientaciones a un atributo o a una habilidad particular. Puede haber organizaciones que prioricen dos atributos en detrimento de otro o dos habilidades en detrimento de otra. Asimismo, podrá priorizarse un atributo y una habilidad frente al resto, generándose todo tipo de perfiles. Cada organización deberá analizar su perfil organizacional existente (POE) e iniciar un proceso de aprendizaje para llegar a su perfil organizacional deseado (POD).

Usualmente, el POD es un estado balanceado que resulta de mejorar la calidad de los atributos o habilidades con algún déficit en su desarrollo. No obstante, necesariamente habrá que establecer pasos intermedios diseñando proyectos adecuados para conseguir inteligentemente el POD.

¿Por qué el POE de la mayoría de las organizaciones difiere del POD? Hay muchas razones. En primer lugar puede no haberse planteado un POD o desconocerse el POE. Por otra parte, aunque se conozca el POE, una dirección deficiente no pone en práctica procesos de aprendizaje para balancearla.

¿Por qué es necesario trabajar en forma continua hacia el POD? Para mejorar la competitividad. Una organización que conoce su POE y posee procesos de aprendizaje que la conducen hacia el POD tendrá mejores oportunidades pues accede a una mejora continua de sus atributos y habilidades.

Los desequilibrios entre atributos básicos y entre habilidades esenciales, o entre ambos, producen tensiones organizacionales. Una organización con un POE excesivamente orientado a uno o dos atributos o a una o dos habilidades o a una combinación no balanceada entre ambos genera "tensiones" que deben ser compensadas con aprendizaje. Este concepto es útil porque muchas veces existe tensión interna en las organizaciones y no se sabe bien por qué. Se percibe la tensión (originada por desequilibrios) pero al no saber por qué se genera, no hay diagnóstico y por lo tanto tampoco tratamiento.

Es altamente recomendable llevar a cabo permanentemente un análisis del estado de los atributos básicos y las habilidades esenciales. Así se establecerá el método de aprendizaje apropiado para mejorar capacidades. Como ya se dijo, se requiere la vigencia mínima de tres programas: PGE (programa de generación de estrategias), DIT (desarrollo de iniciativas de transformación) y PCO (programa de competitividad organizacional).

1) Un programa de generación de estrategias (PGE), que permita desarrollar pensamiento estratégico en el nivel de la dirección. Las estrategias no se generan a "saltos" y mucho menos sin un clima propicio a desarrollarlas como hábito de la organización (**Estrategia**).

2) Un programa de desarrollo de iniciativas de transformación (DIT), para que el equipo de gerencia provea foco y cohesión a la organización como un todo para llevar a buen término las metas y los caminos acordados (**Eficacia**).

3) Un programa de competitividad organizacional (PCO) que permita un alto nivel de contribución de los mandos medios, profesionales y supervisión a través de su involucramiento en equipos de trabajo, con el propósito claro de lograr mejoras sustanciales en la operación y productividad de la organización (**Eficiencia**). ■

Alfredo Bernardi es egresado de la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (UBA) y graduado de la Escuela de Administración (IDEA). Fue asesor del directorio de Indupa S.A. (1993), gerente general de Massuh-Celulosa y Papel (1992) y gerente de recursos humanos de DuPont Argentina, donde ocupó también las gerencias de producción, comercial, abastecimiento y planeamiento (hasta 1991). Ex profesor universitario (UBA). Ha publicado trabajos y artículos en el área de management y organización de recursos humanos. Actualmente es director general de LIDERAR – Consultores en organización y recursos humanos.