

Módulo I

LIDERAZGO

ORGANIZACIÓN Y CONDUCCIÓN





Coordinar hacia un propósito, inspirar y, ayudar a las personas a mejorar...
¡Eso, es LIDERAR!





**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**

Introducción



Aprender es evolucionar

Para comenzar...



Historia 1: El sorprendente *Homo sapiens*

Física, química y vida

Te cuentan los que saben, que en este caso son los físicos avanzados que se dedican a desentrañar los misterios del universo, que todo el asunto de la historia en realidad empezó en otro: en *la física*; que es la que a su vez, como primer acto, empezó por crear *la química*. Si a esas dos les agregás una gran, -muy grande-, dosis de **tiempo**, te das con una resultante sorprendente: la **vida**.

Si a la vida primigenia le agregás otra gran, -muy grande- dosis de tiempo, te das con una y sorprendente resultante: el **homo sapiens**, es decir, vos, yo, más todos los otros: los de antes, los de ahora y los que vendrán. En fin, los seres humanos.

¿Podés imaginarte trece mil quinientos *millones* de años?

Bueno, ahí -afirman- ocurrió el famoso *Big Bang* y arrancó el asunto de materia, energía, tiempo y espacio; la física, que te contábamos. Las primeras moléculas aparecieron trescientos mil años después y lanzaron esa aventura alocada que es la química, la que ochomil quinenitos *millones* de años después, -probando y fallando millones de veces- dió origen a la vida.

La vida, entonces, es un asunto *aleatorio* y de “*apenas*” cuatro mil quinientos millones de años. Menos de un tercio de lo que lleva el universo.¹

¿Y nosotros los humanos? No, nosotros no, todavía nada. Lo que se dice *nosotros* los de hoy, somos un tipo particular, una especie, dentro de un gran conjunto de *humanos* que existieron antes. Los *Homo Sapiens* llevamos nada, apenas, docientos cincuenta mil años.

Fijate, para que nos pongamos de acuerdo con la brutalidad de la diferencia de los números: si suponemos que los trece mil quinientos millones de años del universo fuesen el equivalente a un millón de dólares, doscientos cincuenta mil años sería apenas un poquito más que dieciocho dólares. Dieciocho, en un millón. Esa *nadita* de proporción es “todo” el tiempo de nuestra existencia.

Pero...

¹ Ojo, por favor no te enojés si -al igual que nosotros- sos de los que eligen *creer* en Dios o alguna entidad superior que posee voluntad y la capacidad de diseño. Lo que aquí te contamos es lo que la ciencia **sabe** y ha podido demostrar. No es lo que cree, es lo que puede demostrar a través de un método. Además, otro detalle que seguramente vas a compartir con nosotros: una cosa es lo que una persona cree; otra lo que quiere y -finalmente está- lo que las cosas son en realidad y mirá si la ciencia no nos viene ayudando en esto de descubrir “la realidad”.



...Todo esto que le pasó al universo desde su inicio: la física, la química, la vida y lo demás, tiene un asunto en común. Se llama “**evolución**”, y es fácil de observar. Nosotros los humanos, que nos inventamos el lenguaje, llamamos *evolución* a un tipo particular de cambio.

Seguro vos ya lo sabés, el cambio ocurre hacia adelante en el tiempo y sólo logra subsistir aquello que es “mejor”. Eso es la evolución. Aunque tiene un punto débil y muy caro: el azar.

La mayor parte de los cambios, hasta ahora, han sido fruto del azar. Ocurre que, a veces, el azar te favorece y termina produciendo cambios “buenos”. Buenos, porque se adaptan y entonces terminan siendo los que perduran. *Adaptarse* es una clave determinante.

Preguntas

¿Y si te preguntasen cuántas especies, cuántos seres vivos conocés que hayan logrado modificar a otros seres vivos, animales y vegetales, para adaptarlos a su conveniencia?

¿Y si te preguntan cuántos seres vivos, cuántas especies conocés que hayan logrado salir de la biósfera del planeta Tierra para navegar por el universo? ¿Qué dirías?

¿Viste? Hay uno solo: el homo sapiens.

En esta *madita* de tiempo que llevamos de existencia, siendo un ser súmamente frágil en lo físico, hemos logrado colocarnos por encima de todas, todas, las otras especies de seres vivos conocidos; logramos incluso salir del planeta tierra. Hemos sorprendido al mismísimo universo, y eso que somos su resultado.

Pero no termina aquí la maravilla de la sorpresa del poderío de los humanos. Si agudizás la vista y observás lo que no muchos miran, te vas a dar cuenta que hemos logrado -incluso- modificar este “don” que tenía el universo con el asunto de la evolución.

A partir de nosotros, la clave ya no pasa más por el azar. Los homo sapiens **diseñamos** el cambio. Diseñamos la evolución, en gran medida, la sometemos a nuestra voluntad.

Y esta característica es la que en la Escuela de Ejecutivos nos gustaría que te detengas a estudiar y entrenar: la capacidad de diseñar el cambio para mejor. Es mucho, realmente mucho poder el que tenemos.

Podemos generar, cuando nos lo proponemos y nos la ingeniamos, mucha abundancia material y emocional.

Ya lo estás viendo: imaginar el cambio para mejor, inspirar y coordinar a otros homo sapiens para que “la vean” y se involucren, facilitarles los desafíos, de eso se trata de liderar.

Liderar, un asunto muy de humanos, que no todos los humanos asumen como posible de entrenar y aplicar y que puede cambiar para mejor el destino del individuo, de un grupo y, por qué, no algún día, del mismísimo universo.

Claves:

La primera, probablemente te haya llamado la atención: ni la evolución, ni el futuro, cuando de liderazgo se trata, es un asunto de azar. Más bien la antípoda: el futuro y la evolución requieren **diseño**.

Diseño es bastante más que solo imaginar o aspirar a un logro. Requiere también pensar en los componentes del asunto en cuestión y en sus interacciones. Va de nuevo: componentes e interacciones es lo que nos interesa.

La segunda: ¿cómo es que un ser tan frágil y efímero en el tiempo, como lo es el ser humano ha logrado diferenciarse tanto de otros seres vivos? Pues bien, una de las claves pasa por la **cooperación** entre individuos.

Ningún humano es fuerte, ni poderoso, en soledad. Lo somos en grupo, en especial en un tipo particular de grupo: la **organización**.

Diseño y cooperación son entonces dos claves que se hace necesario comprender y dominar para lograr concretar y potenciar este sorprendente don que tenemos y que, ya te habíamos anticipado, te va a permitir generar -crear- abundancia emocional y material.

Además de inspirar y facilitar, un líder efectivo entiende de construir organizaciones y asegurar la cooperación entre humanos, incluso a través del tiempo. Organizar y conducir a otros es el desafío que demanda esta habilidad.

En la Escuela de Ejecutivos enseñamos, porque eso es lo que hemos aprendido, que liderar es bastante más que una cuestión de estilos personales o dominio de técnicas de comunicación. Liderar es algo muy práctico y concreto, más real que teórico, que pasa por diseñar organizaciones y asegurar la cooperación entre humanos.

De eso precisamente se trata entonces este primer módulo de tu Diplomado Ejecutivo en Dirección de Equipos de Venta: de organizar y conducir.

Ya estás aquí. Ahora entremos a este apasionante mundo de conocimientos y técnicas.

Historia 2: Con diseño previo, cualquiera cocina un bizcochuelo...

Imaginate: Es sábado por la tarde, son casi las cinco. Estás pasando un rato agradable junto a tu familia y algunos amigos. De pronto, una idea aparece: “sería muy bueno comer algo rico; por ejemplo, un bizcochuelo de chocolate”.

¡Hacer una torta el sábado por la tarde requiere de un cocinero! (Además de un “lugar”, algunos “dispositivos” y “materias primas”)



Concentrémonos en el cocinero: Ahora bien, para desarrollar este “cocinero” competente tenemos, al menos, dos estrategias posibles.

La primera es enviarlo a un instituto educativo especializado para que curse la carrera de cocina que, a nivel de técnico, ocupa entre tres a



cuatro años de duración. Ahí le enseñarán, y seguramente aprenderá, interesantes y entretenidas cuestiones.

Por ejemplo, le hablarán de la historia del trigo; de los diferentes tipos de trigo que existen y de sus aplicaciones específicas.

También estudiará química para comprender cómo y por qué el huevo de gallina, la grasa butirosa de la manteca y la harina reaccionan de determinada manera cuando, luego de mezcladas, son sometidas al calor de la cocción.

Le enseñarán de medidas y proporciones; también muchas cuestiones fundamentales y algunas que tal vez, nunca en su vida utilice.

Aunque parezca vano, -importante no confundirse-, nada mejor para un gran cocinero que estudiar todo lo que pueda. Como dice el dicho: “no existen poetas sin escuela”.

Todo muy lindo hasta acá, ¡pero resulta que vos querías una torta, ahora mismo, esta tarde!

No disponés de tres años, por más buena y atractiva que sea la carrera de cocinero. Necesitás una respuesta más rápida y práctica.

El poder del diseño previo

Cuando trata de la torta del sábado por la tarde, cualquier persona puede convertirse en un cocinero que resuelva el desafío.



Bastaría, por ejemplo, con ir hasta el almacén más cercano y comprar una caja de torta instantánea, como la “Exquisita”, por nombrar alguna marca.

Habrás que volver hasta la cocina y leer las **indicaciones** escritas en el reverso de la caja. Allí habrá una serie de “pasos” numerados, descriptos con indicaciones escritas y representaciones gráficas.

Seguramente, lo primero que vas a encontrar será la lista de elementos necesarios para procesar la torta en cuestión: un bol, tres huevos, 220 cm³ de leche, el contenido de una caja de Exquisita . . . etc.

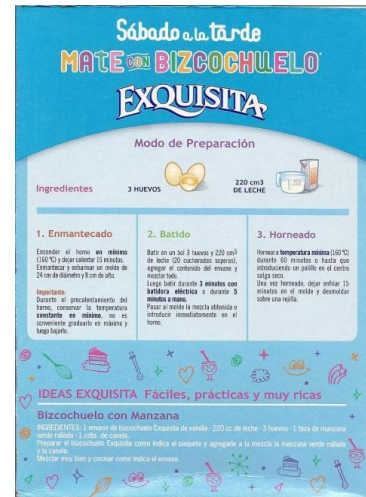
Luego encontrarás las indicaciones sobre cómo proceder para no fallar y malograr el proyecto. Es decir, lo que la gente, en el barrio, habitualmente llama “receta”.²

Ya lo sabés, si lo que te interesa es cocinar una torta de sábado por la tarde, solo de vez en cuando, no es tan “pertinente” ni “práctico” cursar la carrera de cocinero. Te alcanza y sobra con cumplir con las indicaciones de la caja pues resulta ser lo más rápido, seguro y eficiente.

No te vamos a discutir si ser cocinero profesional es mejor o peor que ser “cocinero exquisita”. Lo que interesa es pensar si un ejecutivo realmente necesita y tiene el tiempo necesario como para embarcarse en un proyecto educativo de larga duración e innecesaria exigencia.

Al cocinero de sábado por la tarde nadie le explicará qué es la harina, qué los huevos y cómo estos interactúan y se modifican cuando son sometidos a la aireación que les da el batido y la alta temperatura de la cocción del horno. Simplemente le dirán qué debe hacer si desea obtener una torta con rapidez.

Un poco así es la Escuela de Ejecutivos, te va a proponer técnicas de gestión de manera muy simplificada y que te serán muy efectivas a la hora de la aplicación.



El poder del conocimiento organizacional

Como sea, hasta antes de que existiesen las tortas como “Exquisita”, cuando querías disfrutar de una tarde de sábado junto a tu familia, o de un cumpleaños, o un atardecer en la playa de otoño, o alguna otra situación similar, la cosa se complicaba: tenías que recurrir a un “maestro pastelero” o a alguna cocinera de mucho, mucho oficio. ¿Tenés idea del oficio que hay que tener para que un bizcochuelo te salga esponjoso a partir de batir huevos a mano? ¡Imposible!

Hasta que cierto día, a alguien en la familia se le ocurrió la brillante idea de escribir la “receta”. La abuela alemana, por ejemplo, escribió en casa su receta para preparar -desde cero- la famosa torta Selva Negra, tal como a su vez la hacía su abuela. Y de allí aprendimos los nietos y las nietas y se la enseñamos a nuestros hijos y, seguramente algún día, a nuestros nietos.

Con el tiempo, uno de aquellos primeros nietos aprendería algo más importante: ese acto de escribir la receta era en realidad una actividad humana muy específica, aquella Oma³ en realidad había escrito un “proceso”.

² “Receta”, “instrucciones” son términos para utilizar entre amigos en casa. “Proceso”, “procedimiento” son términos técnicos equivalentes, a utilizar en el mundo de las organizaciones. En todos los casos se trata de una secuencia de actividades o tareas diseñadas y coordinadas en el tiempo a fin de asegurar el logro de un objetivo previamente definido.

¿Qué ocurre si no se cumple con la receta? Simple: la torta se arruina.

¿Sirve o no sirve cumplir con una receta?, ¿no es “práctico” ser disciplinado cuando se cuenta con un procedimiento previamente definido y explicado?

³³ Oma: “Abuela”, en alemán.

Un proceso es, justamente, un conjunto de “prácticas” o tareas, coordinadas sobre una línea de tiempo que tienen la capacidad de asegurar un resultado predefinido.

¿Ya te diste cuenta?, con los procesos, personas que no se conocen -y en este caso ni siquiera comparten un mismo tiempo de vida- pueden trasladarse un conocimiento determinado, que tiene el gran poder de producir algo, y asegurar un resultado.

De esta forma, el conocimiento cambia de contenedor. Con un proceso, el conocimiento pasa de la mente de un humano a la organización, que a su vez puede trasladarlo a otros humanos.

Pero, un paso más allá. Es posible ser más detallista y extremo: si además del conjunto de *prácticas aseguradas* te ocupás de escribir cuáles son los elementos que intervienen en el proceso -ya sea instrumentos y materiales para transformar-, si explicás cómo se usa cada herramienta, es decir, si también escribís *el instructivo*, ahora cualquier persona, aunque no sepa nada de cocina, podría elaborar la torta.

Gracias a los *procedimientos* es que “Exquisita” le ha alegrado la vida a tantas y tantas personas. Eso sí, bien se cuidan de llamarlo “Instrucciones” y no procedimiento y, además, lo escriben en palabras, lo dibujan paso a paso y, como no, lo suben a cuanta red les sea posible -estamos en los tiempos que estamos-.

Otra que deberías advertir: ¿ya sabés cuál es el gran “secreto” para que la torta *Exquisita* te salga bien?

¡Fácil!: ¡Hacé lo que indican las instrucciones! ¡Paso a paso! Ni se te ocurra ponerte a *probar* a ver qué pasa si ponés un huevo menos, o menos leche, o lo que sea. La clave pasa por el método. Es decir, la clave pasa por la DISCIPLINA. Y esto, vos ya lo viste, no es tan sencillo de asegurar siempre entre *homo sapiens*

Otra, final, que deberías advertir: ¿y para que más sirven las instrucciones de la caja de *Exquisita*? Pues claro, para nada más. No podés hacer un asado, ni unos raviolos, ni una tarta...

La trampa, el riesgo que hay que tener muy en claro es que un procedimiento sirve para eso y **solo para eso** para lo que se ha diseñado. Es muy rígido, no se adapta por sí solo a los cambios. Tener una pyme con demasiados procedimientos es rigidizarla y convertirla en una pequeña burocracia ineficaz. **Los procedimientos deberían ser pocos, los menos posibles, aunque te cueste creer esto último.**

Sólo cuando un asunto es muy **importante** (pensá en este momento en la azafata de un avión te enseña el procedimiento de emergencia antes de cada vuelo, aunque, por suerte, nunca vaya a usarse) o cuando un asunto es muy **repetitivo** y el personal te rota mucho de puestos o, no te dura en la empresa (pensá ahora en la cadena de hamburguesas más grande del mundo, que hace papas fritas estables y felices en cualquier local, siempre iguales).

PRIMERA PARTE

Las organizaciones



Aprender es evolucionar

¿Qué es una organización?



El concepto de organización

El término “organización” tiene al menos dos interpretaciones diferentes en la jerga de los especialistas; hecho que suele producir confusiones entre quienes no están advertidos.

Puede interpretarse como un “verbo”, es decir como una acción. Por otro lado, también es un “sustantivo”, una cosa.

Objetivo:

Diferenciar el concepto de “**estructura organizacional**” del de “**proceso de organización**”

Como verbo se refiere al proceso de organizar algo: identificar las tareas, agruparlas, asignar un responsable, dotarlo de un objetivo y de un presupuesto según veremos más adelante. “Organizar”.

La segunda, como sustantivo, se refiere a una asignación o un diseño intencionado de responsabilidades y de canales formales de comunicación. También suele denominársela como “Estructura”.

Organizar es una acción diseñada e intencional. Estructura es lo que resulta de ello.

Organizar es el verbo, *estructura* es el sustantivo.

La estructura es siempre un **medio** para alcanzar un **fin**.

Un error frecuente en el diseño organizacional es olvidar esto y concentrarse en la “eficiencia” de la estructura y de los procesos, olvidando que en realidad se trata solo de una herramienta y no de un objetivo en sí mismo.

¿Cómo diseñar una organización eficiente cuando no se ha definido el “para qué”, o cuando el objetivo está confuso? Es un sinsentido.

El orden razonable entonces es: primero planificamos (fijamos el objetivo), sólo después diseñamos la organización. Nunca al revés.

Surge de aquí que una estructura nunca es un objetivo en sí mismo. Se trata de un medio material o virtual para alcanzar una meta previamente definida.

Es una herramienta y, por lo tanto, su mayor o menor utilidad debería ser evaluada por cómo contribuye, o no, al logro de los objetivos que la estrategia haya fijado. Sin objetivos claros y firmes, no existirá una estructura eficiente.

Primero el objetivo: ¡siempre!

Eficacia, eficiencia y efectividad

Habitualmente, una empresa busca darse una estructura (“organizarse”) para alcanzar determinados objetivos siempre relacionados con la **eficacia** primero y la **eficiencia** después.

Es decir, primero, hacer algo. Luego, hacerlo más barato, más rápido o mejor.

Eficacia es “hacer algo”, “lograr un objetivo”. Eficiencia es hacerlo lo más barato y rápido posible. No se trata de discutir si la eficiencia es más importante que la eficacia. En realidad, se trata de un orden natural, de una evolución. Primero se es eficaz, luego eficiente.

Con la **eficacia** nos ocupamos de alcanzar un objetivo.

Con la **eficiencia** nos ocupamos de hacerlo rápido y a bajo costo.

Con la **efectividad** nos ocupamos de que la tarea que efectuamos sea importante, que tenga sentido, que agregue valor a la empresa y que sea realizada rápido y a bajo costo.

Pensar en esto es realmente importante para un ejecutivo, sobre todo si se desempeña en una pyme.

Esta noción de efectividad es particularmente importante en el mundo de la pyme. Estas organizaciones se caracterizan, entre otras cosas, por administrar escasez. En una pyme es habitual que falten recursos y que, los que existan, no siempre sean los más adecuados. Falta capital,

Objetivo:
Definir tres términos de uso muy frecuente

El gran desafío es que logremos ser “eficaces” en aquellas cosas que realmente tienen valor y aportan riqueza. ¿De qué serviría ser eficiente en algo que no tiene sentido? ¿Para qué hacer rápido y barato algo que no tiene sentido?

Por eso actualmente se utiliza más el término “efectividad” para referirse a hacer rápido y barato las actividades que más valor aportan, las que más riqueza crean, las que son más significativas.

falta conocimiento, falta tiempo, falta gente . . . siempre algo falta.

Entonces, siempre hay muchas actividades – tareas – para realizar y pocos recursos para efectuarlas. En estos casos, es muy importante pensar en términos de “efectividad”.

Una rápida explicación sobre la efectividad

Una segunda historia:

Suponga por un momento que usted se encuentra de excursión en medio de un desierto o en algún lugar perdido de la Patagonia.

Suponga que está como responsable de un grupo de niños excursionistas que está realizando un viaje de estudios. Suponga que su micro se ha averiado y que deberán pasar la noche – o incluso días – por sus propios medios y sin ayuda externa.

Supongamos además para este ejemplo, que el grupo es de unas veinte personas, y que ya tienen hambre y sed.

Quiso la suerte que usted contase con un rifle y que por la zona abunden unos patos silvestres que perfectamente pueden ser cazados y alimentar al grupo.

Hay un rifle que funciona, hay muchos patos, usted sabe cazar, pero . . . ¡solo hay siete cartuchos!

Este es el tipo de dilemas que se nos presentan en la pyme: hay oportunidades en abundancia, pero los recursos son insuficientes.

Aquí es donde cobra sentido la noción de “efectividad”. Lo primero es comprender y aceptar que no podrá cazar todos los patos disponibles, incluso tal vez ni siquiera pueda cazar los necesarios para la cena. Entonces, más que preocuparme por eficacia y eficiencia mi dilema será elegir aquellos patos que más aporten al resultado y dejar pasar todos los demás.

¿Qué organizamos?

De manera equivalente al ejemplo de la historia de la torta relatada en las primeras páginas, una organización *está hecha* – constituida - de algunos elementos fundamentales que ya identificaremos aquí mismo, apenas un poco más adelante.

Como ya dijimos, una organización es un diseño, es decir un mecanismo, una cosa, cuyo objeto es realizar **actividades** de manera efectiva. Estas actividades pueden ser realizadas ya sea por **seres humanos**, o ya sea por **máquinas** de diversa complejidad que puede variar desde elementales palancas hasta sofisticados robots.

Sea una persona o una máquina totalmente automatizada quien realiza la actividad, si se piensa con detenimiento, cuando diseñamos una organización, nos estamos refiriendo precisamente a las actividades y la manera más efectiva de realizarlas. Personas y máquinas son solo un medio que utilizamos.

Las actividades que se realizan en el mundo de la empresa se denominan "**tareas**". **Organizamos tareas, actividades**. Se trata de obras o trabajos que deben realizarse en un tiempo determinado.

Entonces, en definitiva, cuando organizamos en realidad nos ocupamos de diseñar la mejor forma de efectuar las tareas en un momento y circunstancia.

Objetivo:

Identificar cuál es el objeto de análisis cuando intentamos organizar.

¿Los recursos? o ¿las actividades?

Para ello utilizamos diversos recursos; los principales son personas y máquinas.

Nuevamente, ¿Quiénes realizan las tareas en una organización? Muy simple: o bien las personas, o bien las máquinas.

Las personas tienen la particularidad de ser individuos complejos y siempre únicos. Suele ser bastante desafiante poder predecir su comportamiento y lograr influenciarlos. Sin embargo, es posible identificar y comprender algunas características similares que las personas poseen y a partir de las cuales es posible influenciarlas. Una introducción sumamente práctica y útil a este tema se analiza en la Parte 4 de este primer Módulo y se pueden estudiar con mayor grado de profundidad en el Senior en Conducción y Liderazgo de Recursos Humanos o en el Diploma de Conducción y Liderazgo.

Por su parte, las máquinas definen el sistema productivo en el que se basará la empresa. Existen tres posibilidades o dimensiones.

Grupo y organización



¿Qué es un “grupo” y qué es una “organización”?

Si los términos son diferentes, seguramente encierren significados distintos. Como primera medida, para entenderlo, recurramos al diccionario. Para la Real Academia Española, el significado es el siguiente:

Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Disposición, arreglo, orden.

Objetivo:

Qué es un “grupo” y en qué se diferencia una “organización”

Qué elementos fundamentales tiene esta última, que el grupo no tenga.

Entonces, podemos establecer una primera diferencia fundamental. Un grupo es simplemente un conjunto de personas. Una organización es también un conjunto de personas, “pero” que poseen normas que regulan sus relaciones, en función de un fin determinado.

Digamos que una organización es una entidad “superior”, más compleja que un grupo. Se trata de una evolución del grupo. En principio tiene dos elementos que la diferencian: **reglas** (normas) y **objetivos** (fines).

En esta sección analizaremos los elementos que constituyen una organización y en qué factores ésta se diferencia de un grupo.

También describiremos cómo un grupo evoluciona y se convierte en organización.

Buscamos que el alumno comprenda y domine dos “claves” que le serán de suma practicidad a la hora de la gestión:

- Comprender cuál es la clave fundamental para “hacer diseño organizacional”.
- Asegurarse de que una organización tenga la oportunidad de consolidarse y subsistir en el tiempo.

Según vimos, en la definición de la Real Academia se establece que un “grupo” es un conjunto de cosas o **seres**. De las infinitas posibilidades de elementos o seres que podrían constituir un grupo, a nosotros nos interesa solo uno en particular: el grupo de **personas**. Son los seres humanos los que constituyen las organizaciones, las empresas, y quienes definen y realizan las tareas y actividades dentro de ellas.

Describiremos entonces los grupos de “seres humanos”.

Antes de analizar los elementos que hacen que un grupo y una organización sean entidades diferentes, veamos cuáles son los elementos que tienen en común.

¿Qué elementos tienen en común un grupo y una organización?

Si observásemos un grupo y una organización, seguramente a primera vista se nos presentaría un fenómeno similar al siguiente:



Habitualmente, al presentar este gráfico a los alumnos en clase y preguntarles qué **“dos”** elementos observan en común, el desconcierto suele presentarse.

Lo primero que ocurre es que comentan que en el gráfico de “organización” las personas aparecen *agrupadas u ordenadas. Alguien las ordenó, o se ordenaron por sí mismas.*

Sin embargo, la pregunta no se refiere a diferencias sino a elementos en común. Es cierto lo que responden, pero la respuesta no es pertinente, no es correcta.

Por favor, por un instante ahora mismo, piénselo usted: ¿qué dos elementos tienen en común “grupo” y “organización”?

Como ya dijimos, el primero es claro: **personas**. ¡Incluso podría tratarse de las mismas personas!

¿Ya se dio cuenta del segundo elemento? . . . Pues sí, ambos están “dentro de un círculo”.

Este círculo representa lo que denominamos como **“ambiente”**, o mejor dicho “medio ambiente” o “entorno”, tal como se lo denomina en la jerga del management.

“Ambiente”, pero no en el sentido del “clima interno en el que un grupo de personas se relaciona”, sino en un sentido amplio, el lugar o ámbito en el que un ser vivo es concebido, nace, crece y se desarrolla.

Otra vez, para la Real Academia Española, **“Ambiente:** Condiciones o circunstancias

físicas, sociales, económicas, de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época.

Tanto un grupo como una organización son fenómenos que ocurren en un ambiente. Los grupos de personas y las organizaciones surgen y se manifiestan en ellos.

Entonces, los elementos básicos que tienen en común los grupos y las organizaciones son: **personas y ambiente**.

Así como ocurre con cualquier ser vivo, es el ambiente el que posibilita que ese ser viva y se desarrolle; es el que provee los medios de vida y el que, también, lo condiciona fuertemente.

En negocios, a veces se confunde el término con “mercado” al suponer que se trata de una misma cosa. Sin embargo, es mucho más que

el mercado. El ambiente es el lugar en el que la organización se desenvuelve, en el que obtiene los recursos que necesita y, naturalmente, también el lugar donde están los clientes.

Es común que la mayor parte de las personas que se aproxima a este tema del diseño de organizaciones no perciba este detalle. Ocurre lo que una vez explicó muy simplemente un alumno: “es que el ambiente estaba de antes, por eso no lo tenemos en cuenta como algo que podamos manejar”.

Así es, la “trampa” por la que solemos no darnos cuenta de este elemento fundamental es que el ambiente es siempre *preexistente*; circunstancia que – ingenuamente – nos hace creer que nada podemos hacer respecto a él.

Una gran decisión que podemos tomar, pero que no siempre vemos: **el ambiente**

Si bien es cierto que una organización no puede crear un ambiente para desarrollarse, una de las decisiones que sí puede tomar es la de **mantenerse o cambiar de ambiente** cuando este le sea o no favorable.

Este es el tema fundamental del que se ocupa la estrategia de negocios bien entendida: las relaciones de la empresa con su entorno y no sólo con el mercado y los competidores.

Cambiar o mantenerse en un ambiente de negocios, en una comunidad, no es una posibilidad de poca importancia. Es una decisión fundamental a la hora de hacer diseño organizacional.

Al hacer diseño organizacional no tendremos sólo un elemento básico - las personas - sino dos - las personas y el ambiente -.

- ¿Qué personas integrarán la organización?
- ¿En qué ambiente, (comunidad, sociedad, mercado) se desenvolverá la organización?

¿Qué elementos diferencian a un grupo de una organización?



En la introducción de esta sección del manual habíamos citado las definiciones de la Real Academia Española.

Había quedado claro que una organización se diferencia en dos elementos: “normas” y “fines”.

Las reglas

En el sentido que venimos analizando, la “norma” que nombra el diccionario, es en realidad una **regla** que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades. Es decir, una manera preestablecida de cumplir un rol que se ha asignado.

El término más común que encontraremos en el mundo de la empresa para significar esto es “**proceso**” o “**procedimiento**”. No obstante, no son las únicas ni las más importantes. Las hay de mayor jerarquía, por ejemplo, un *estatuto societario* o, incluso, un *reglamento interno*. También las hay de

menor importancia, como un instructivo que explica cómo utilizar una máquina.

Atención, es un detalle que suele pasar desapercibido, aunque su importancia es determinante:

En una organización no podemos hablar solo de “procesos” pues estos se refieren a fases de actividades que se ejecutan coordinadas y relacionadas en el tiempo. El proceso suele responder a **cómo** se ejecuta una actividad o una serie de actividades.

Sin embargo, antes de saber “cómo” ejecutar – volviendo a la historia del cocinero – la receta de la torta es fundamental saber **qué** es lo que se debe lograr.

Entonces para que nos quede claro el concepto de la diferencia entre organización y grupo, preferimos decir que la organización tiene “reglas”. Estas reglas le informan y le imponen a cada persona dos cuestiones, en este orden de importancia:

1. Qué tiene que hacer. (Para qué está)
2. Cómo tiene que hacerlo

Así como la organización tiene un objetivo – un fin – para ella como un todo, cada puesto y persona que lo ocupa debería tener e interpretar un “sub”-objetivo relacionado. A partir de que esto esté claro, se podrán analizar las mejores formas de ejecutar las actividades.

Cuando no existen estas reglas o, existiendo no son conocidas, o simplemente no se cumplen es que decimos que *estamos desorganizados*.

Los objetivos

El segundo aspecto que nombra la definición es el de los “fines”. Aunque, en realidad, estos fines no son el *segundo*, sino el *primer* elemento que se presenta cuando un grupo evoluciona hacia organización.

Como veremos en el relato, la historia, que hemos agregado al final de esta parte del manual, en situaciones reales lo primero que surge cuando un grupo evoluciona para convertirse en organización son, precisamente, los fines u objetivos. Luego de que estos se definen y afianzan es que las reglas comienzan a surgir.

Por ahora, entonces, dejemos una primera conclusión. Las diferencias entre “grupo” y “organización” consisten en que esta última posee dos elementos que la diferencian:

- Fines u **objetivos**
- Normas o **reglas**

Sobre los objetivos



El management como disciplina, ha acuñado varios términos para referirse a cuestiones como “logros” o “estados” que una persona u organización deberían alcanzar.

Desde los más genéricos, que se aplican para el muy largo plazo, como “visión” en el caso de las organizaciones y “nivel de aspiración” para los individuos, hasta el más específico de “objetivos” que se aplica para un momento determinado de un futuro no tan lejano, pasando por los de mediano plazo, llamados “metas”.

Todas estas definiciones y sus aplicaciones prácticas las abordaremos en la Parte 3 de este primer módulo.

Por ahora, simplemente digamos, que la palabra “fines” que utiliza el diccionario engloba a todos los términos anteriores de manera muy apropiada.

Objetivo:

Un objetivo: su importancia para quien diseña y dirige organizaciones

Sin embargo, a los fines didácticos, nos resulta de mayor utilidad utilizar el término “objetivo”, pues es el que definiremos con mayor precisión cuando llegue el momento. Entonces, reemplazando en forma definitiva los términos que utilizaba la definición encontrada en el diccionario; dijimos que, para nosotros, una organización es tal, por tener dos elementos que la diferencian: objetivos y reglas.

Deseos y objetivos

¿Por qué tanto interés en el término “objetivo”? Por favor observe el alumno estas dos frases que solemos utilizar en clase para explicar este tema.

📖 Frase 1: “Quiero ser rico cuando sea grande”.

📖 Frase 2: “Quiero poseer un capital de dos millones de dólares antes de los cincuenta años”.

Si se pone atención se puede observar que ambas se refieren a lo mismo; pero no son la misma frase ni implican las mismas cosas.

La primera tiene dos problemas, no define, no explica, qué es “rico” y qué es ser “grande”. Estos dos conceptos serán absolutamente subjetivos para cada persona que los escuche.

Entonces, si se usa en el ámbito de la empresa ¿cómo hacer para que las personas se coordinen entre sí y puedan gestionar? Efectivamente, esta primera frase no puede gestionarse con eficiencia.





**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**

Créditos y propiedad intelectual

Contenidos y manuales



Ignacio Moyano Camihort
(1966, Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)
Director fundador de Escuela de Ejecutivos
Presidente de Fundación Dinamai
Profesor de empresarios desde 1992



Coordinación académica: Celia Maldonado



Producción audiovisual: Mariano Bocco

Corrección literaria: Luis Pablo Cupertino Bellezze

Propiedad de este manual del alumno

© 2023 - Escuela de Ejecutivos, Fundación Dinamai

Queda hecho el depósito de la Ley 11723.

Todos los derechos reservados.



Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.

Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.

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



**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**

