



COLECCIÓN DOCUMENTOS DE TRABAJO

NÚMERO 71
BUENOS AIRES
2002

“Información, decisión y gestión”

Apuntes para un modelo de
conducción estratégica

CLAUDIO H. R. BLANCHART*
Director del Grupo de Investigación
y Registro Testimonial (GIRT)
del CARI

mayo de 2002

* Lic. en Ciencia Política – Director del Programa “*Decisión y gestión: tecnologías para la conducción estratégica*” del CARI.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1. ASPECTOS GENERALES	4
2. ¿LÍDER O DECISOR?	5
3. EL MODELO DE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA	7
4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	10
5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	15
6. ORGANIZACIÓN INTELIGENTE	19
7. ACCIÓN ESTRATÉGICA	23
8. ARGUMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN	27
9. LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS	29
10. CONCLUSIONES	31
11. BIBLIOGRAFÍA	32

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el primer resultado con enfoque abierto de una investigación que se realiza en el marco de las actividades del Grupo de Investigación y Registro Testimonial (GIRT) del CARI, en el Programa “*Decisión y gestión: tecnologías para la conducción estratégica*”*. El referido Programa es un espacio de debate que permite abordar la discusión de un modelo lógico de conducción al que se le incorporan herramientas conceptuales y prácticas que permitan redefinir los roles y las acciones de los líderes públicos y privados desde una perspectiva sistémica.

En el documento se desarrollan: la contextualización de la conducción estratégica, los aspectos básicos que vinculan al decisor con la conducción, las funciones de la conducción estratégica desde un modelo práctico y el planteo general de las funciones esenciales de la conducción.

En este último punto, se presentan los conceptos fundamentales de: planeamiento estratégico, gestión del conocimiento, organización inteligente, acción estratégica, argumentación y comunicación, y, finalmente, los requerimientos del liderazgo, como eje del modelo de conducción. La presentación no pretende ser exhaustiva sino introductoria a un debate sobre el tema, a la vez que proponer un primer ordenamiento conceptual para tal trabajo.

El documento tiene como objetivos estimular la reflexión sobre los conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes de quienes ejercen o pretenden ejercer posiciones de liderazgo político y social, tanto en el ámbito público como privado; y aportar instrumentos de decisión y gestión que optimicen el ejercicio de las funciones y responsabilidades.

Abrir los caminos para el necesario debate sobre el perfil de liderazgo que necesitan las instituciones del país, es otro objetivo deseado de la presente investigación. En momentos de crisis como los que vivimos, apuntamos a la creatividad del hombre, la formación continua y la innovación, siendo los principales parámetros que identifican a las culturas emprendedoras. Buceando en esas raíces es una forma de reencontrar nuestra identidad de una Argentina pensadora hacia la acción.

Agradezco a los miembros del grupo de trabajo por sus aportes enriquecedores al debate académico y especialmente al Prof. Mario Merke por su constante apoyo.

* Para citas: BLANCHART, CLAUDIO H. R.; Documento de Trabajo Nro 71, Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales, Buenos Aires, www.cari.org.ar/spanish/grupos/girt/programa2.htm, 2002



MODELO DE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA

Lic. Claudio H. R. Blanchart

1. Aspectos generales

En la mayoría de las regiones del mundo se transita por una dinámica caracterizada por profundos procesos de cambio. La transformación permanente de los sistemas políticos, económicos y sociales constituye uno de los fenómenos sobresalientes de la vida internacional. Argentina no es ajena a estas tendencias, por el contrario, un fuerte impacto de cambios en todos los sectores demanda importantes acomodamientos estructurales en la sociedad toda.

La perspectiva internacional condiciona las decisiones y acciones nacionales, las locales e incluso las personales, las que se ven afectadas por la creciente complejidad e interdependencia, influyendo con ello de variadas formas en los diferentes actores. La comprensión de los fenómenos a escala global y su impacto a nivel micro, exigen diseños teórico prácticos que, contemplando esa realidad, confieran sentido a los acontecimientos dentro de un modelo coherente que facilite la estructuración de decisiones y acciones, legítimas en su contenido y enriquecedoras en sus resultados.

Los cambios en el escenario contemporáneo presuponen y determinan a la vez una profunda transformación en la dirigencia y en el tipo y distribución de los recursos del poder. Estas mutaciones exigen un importante esfuerzo de parte de los líderes a fin de reconocer y definir la dirección de las mismas para conducir acciones de gobierno e institucionales.

En la Argentina de los últimos 20 años, las acciones para la reconstrucción de la autoridad pública y las instituciones, y el proceso de las reformas de primera generación en el Estado permiten afirmar que ya no está en juego la supervivencia del sistema representativo republicano, aunque las críticas no dejen de hacerse oír. La discusión actual se orienta con fuerza hacia la calidad de la democracia, la que se relaciona directamente con el nivel de armonía entre aquello que los ciudadanos consideran prioritario y aquello que sus gobernantes deciden realizar.

Esto pone en consideración por un lado el nivel de cultura política alcanzado hasta el presente por nuestra sociedad y por el otro a la aptitud de gestión de los líderes públicos con relación a esas demandas, como así también al conocimiento que éstos tengan acerca

de tecnologías de gestión plausibles de ser aplicadas a nivel nacional con visión internacional.

La continuidad del proceso de inserción e integración de la Argentina en el ámbito global y el desarrollo de las reformas de segunda generación se encuentran íntimamente vinculados a la aptitud de nuestra dirigencia para conducir en forma activa el desafío de interrelacionarse con otros actores, en competencia o cooperativamente, a partir de un modelo actualizado de decisión y gestión. Los resultados a producir necesariamente deben incluir el aumento del beneficio público como consecuencia de la gestión pública y del aporte responsable de la dirigencia social en su conjunto.

Este contexto obliga a replantear los parámetros tradicionales del management, tanto público como privado, a la vez que incorporar, completar, modificar, eliminar y resignificar las funciones y tecnologías para la conducción estratégica.

2. ¿Líder o decisor?

La naturaleza de la acción institucional pública o privada, es de inspiración finalista. Consecuentemente, implica obtener resultados concretos como mecanismo de identificación del ejercicio real del poder. Los efectos producidos constituyen el verdadero mecanismo de legitimación social si éstos son consecuencia del ejercicio eficiente de la función pública.

Desde una perspectiva tradicional, el líder es quien posee la capacidad de motivar a los demás y lograr que se cumplan determinados objetivos sin emplear medios de coerción. Tomando este criterio como base se pueden encontrar matices diferenciadores que explican la naturaleza del liderazgo. Pero el liderazgo no sólo es motivación, sino que en el contexto decisional actual el líder debe poseer la capacidad de: establecer reglas de juego, transformar, definir direcciones o guías; implicando esto último la anticipación o creación del futuro para los miembros de la organización y el entorno al disponer las acciones que lleven al logro de los objetivos.

Entender el futuro implica la habilidad necesaria para operar en él, y conducir los medios que se dispongan para tal efecto. La Visión estratégica como modelo heurístico, facilita al líder y a la organización la identificación de la utopía, la que al ser compartida por todos permite encarar con éxito las acciones hacia ese futuro deseable y posible; al la par que es un desafío por cuanto obliga a adaptarse, a innovar, a cambiar.

El cambio es una de las consecuencias naturales del ejercicio del liderazgo, que no se realiza en el vacío sino que requiere de actores y medios adecuados. Para ello el líder debe formar equipos, permanentes o ad hoc, para cumplir determinadas tareas y

consecuentemente debe ser conciente de su responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, a la vez que trasladar esa conciencia a quienes integran la organización. Cuando el liderazgo es asumido y se despliega dentro de la organización, la eficacia de las decisiones comienza a tener un valor fundamental como mecanismo de legitimación del líder.

Generalmente la idea de "decisor" remite a la persona que cumple funciones ejecutivas, gerenciales, limitándose el universo interpretativo. A los efectos de abarcar otras posibilidades es necesario "estirar" el concepto de decisor, aplicando el mismo a todas aquellas personas (individuos o entidades colectivas) que tomen decisiones, independientemente de la jerarquía organizacional que ocupen.

Frente a la situación decisional, encontramos un decisor individual (la unidad de análisis habitual en este trabajo) quien es afectado, por un lado, por el entorno y, por el otro, por su propia posición frente al problema u oportunidad; por lo que es necesario tener en cuenta que estos condicionamientos juegan un rol importante en el momento de decidir.

La perspectiva organizacional es la que tradicionalmente configura la significación de la decisión y la acción. Existen situaciones en las que la organización misma termina siendo causa y motivo de los actos. Tergiversar la función real por un erróneo concepto de supervivencia y atar la suerte de los miembros de una institución a la preservación de determinadas estructuras, códigos, ritos y modelos previsibles pero muchas veces perimidos, es causa de problemas sin llegar a reconocerlos. Lo organizacional responde a un criterio estático que no permite "soltar" al decisor de rigideces estructurales. De esta manera se generan tensiones entre el individuo y la organización, las que deberán atenuarse con mecanismos flexibles de decisión y gestión, al tomar al conocimiento como base e insumo fundamental.

Al anclarse en el análisis de lo organizacional, en general, no se considera fundamental la relación entre la experiencia psíquica interna y la decisión, probablemente por la falta de empiria que pueda arrojar datos con cierta consistencia. Los antecedentes de los decisores dentro de una organización suelen ser registros importantes a la hora de predecir o adelantar resultados, pero no se puede predicar certeza acerca de lo que "normalmente" se espera como respuesta individual dado que las experiencias de interacción social son singulares e irrepetibles. El marco institucional establece límites que deben ser tenidos en cuenta porque de hecho engloba a los líderes e influye de forma prioritaria pero no exclusiva, límites que no necesariamente se respetarán en la práctica. Esto nos pone en consideración que la estructura no debe constituir el molde de la decisión y la acción, sino que estos últimos surgen esencialmente del comportamiento de sus miembros y su cultura.

Los impactos del escenario juegan también un rol significativo, porque pueden incidir en el ser humano independientemente de su capacidad de reconocer la existencia de factores incidentales. Normalmente la capacidad de interpretación de la realidad depende de los mapas mentales que construimos, ya que el proceso de construcción se produce a lo largo de la conjugación de aspectos sociales, grupales y personales, y estos últimos en el plano

afectivo, volitivo y mental. Consecuentemente, uno de los desafíos más importantes a los que se debe someter el decisor es reducir la brecha entre el entorno percibido, el interpretado y el real.

La versión hermenéutica instalada en su matriz mental tiende a atraparlo en sus propias certezas y a generar la reproducción de modelos firmes, previos y seguros, independientemente de las variaciones del entorno. Por ello, la encrucijada decisional en la que se encuentre inmerso el líder, podría no ser percibida por él en la verdadera magnitud y es por tal motivo que el procesamiento de información que permita clarificar, describir, explicar y predecir escenarios y tendencias resulte vital para el ejercicio de la conducción. Para ello se requiere simultáneamente de las tecnologías de gestión apropiadas y el reconocimiento de la necesidad de su uso como un medio para incrementar la "rentabilidad de la decisión".

Por lo expuesto podemos concluir que la complejidad de la constitución de la personalidad del ser humano obliga a reconocer que es difícil, si no imposible, considerar al decisor como un bloque monolítico de producción de resultados eficaces, pero principalmente, es él quien debe reconocerlo.

Desde una nueva perspectiva, asimilar los conceptos de líder y decisor como dos caras de una moneda permite ampliar los límites discrecionales de una misma unidad analítica. Por lo tanto, el líder no sólo es un motivador, sino también es un administrador, gestor y transformador, incluyendo a la eficiencia en la decisión como una característica fundamental a poseer. Presuponemos de esta manera que se suman las competencias necesarias para formular decisión y actuar legítimamente. El valor diferencial del modelo a desarrollar radica en que el énfasis se coloca en el ámbito decisional sin fijaciones en lo organizacional, entendiendo a la organización como instrumental a la estrategia y no esencial.

3. El modelo de conducción estratégica

Cabe preguntarse entonces cuáles son las tecnologías de información, decisión y gestión que debe conocer y desplegar un decisor líder para dar coherencia a sus actos en un "continuum" de aumento de eficiencia en la interacción y el logro de resultados, tanto internos como externos. Quizás la respuesta sea compleja porque está directamente referenciada al escenario en el que se actúa, por lo que se debe entender que el líder ejerce una conducción situada y, en consecuencia, la calidad de aplicación de los instrumentos de gestión varía según las características propias de cada situación. Sin embargo, el establecimiento de pautas generales aplicables en forma discrecional configura un marco de pensamiento y acción en el cual los líderes pueden referenciarse. Esto permite corregir las

diferencias entre las capacidades potenciales y reales de los individuos, y de estas con las necesidades institucionales.

Los modelos tradicionales de management estratégico remiten a las actividades básicas de:

- ✓ Planeamiento, organización, dirección y control (Stoner & Freeman)
- ✓ Planeamiento, organización, ejecución y control (Palom Izquierdo & Raventos)

La tarea de conducción estratégica es esencialmente creativa, casi artística, por tal motivo la intuición es un componente importante. Sin embargo, esa aptitud lúdica debe apoyarse en instrumentos de carácter concreto, para poder dar forma al resultado. Ciencia y arte se conjugan en la conducción, y esto puede ser aprendido.

La tradición en materia de conducción remite al esquema: primero actúo y luego articulo fundamentación en apoyo a la decisión (información - inteligencia - conocimiento). Normalmente esta asistencia informativa es de carácter anecdótico. En este esquema, el prejuicio o la opinión con poca calificación orientan una acción cuyos resultados son de predecibilidad dudosa, altamente riesgosos para el decisor y altamente costosos para los beneficiarios de la decisión.

ACCIÓN
INFORMACIÓN

El **modelo de conducción estratégica** a desarrollar implica invertir esa ecuación. En primer lugar se produce un diagnóstico de la situación (información - inteligencia - conocimiento), sentando las bases de realismo necesario sobre las cuales se actuará en consecuencia (decisión - acción) disminuyendo con ello los niveles potenciales de riesgos y costos, aumentando los niveles potenciales de eficiencia y facilitando además la flexibilidad y la respuesta rápida frente a contingencias futuras.

INFORMACIÓN
DECISIÓN
ACCIÓN

La inversión de la primer ecuación y la aplicación de la segunda, puede realizarse al incorporar elementos fundamentales a los pilares clásicos del management. Resignificando y reasignando la disposición lógica de los existentes, se genera un cuerpo ampliado que aporta soluciones de información, decisión y gestión más aptas para enfrentar la coyuntura actual y poder anticiparse al futuro con mayores probabilidades de mantener la libertad de acción y la flexibilidad necesaria para responder a contingencias.

El planeamiento es el instrumento de previsión necesario para el desenvolvimiento de las demás funciones, por lo que se mantiene en el modelo propuesto como un pilar irremplazable. La organización vista desde una perspectiva inteligente nos aparta de la concepción clásica de organización rígida a un sistema flexible y adaptable, dependiente de las condiciones de la decisión, la que constituye otro pilar con características actualizadas. La ejecución, la dirección y el control quedan unidos en un mismo pilar, la acción estratégica. En dicha acción se conjugan las actividades de los niveles de dirección y de ejecución. El control no amerita ser considerado como una función aparte dado que toda

actividad institucional tiene implícito el control que deben ejercer en forma permanente los diferentes niveles de responsabilidad.

Como aporte metodológico el modelo incorpora dos pilares que se consideran fundamentales: la gestión del conocimiento y la argumentación y comunicación estratégica. En la variable conocimiento se estructura un nuevo paradigma de gestión con métodos y técnicas particulares de alto impacto en los demás pilares, y la sustancia suficiente como para constituir un universo propio y ser considerado en forma independiente. La argumentación y la comunicación estratégica normalmente son entendidas desde la función de dirección. En este modelo es vital considerarlas como entidad propia a la capacidad de incorporar y transmitir eficazmente significados entre los miembros de la organización y entre ellos y el entorno. Son en sí mismas un ámbito de construcción de la realidad, posicionamiento y consenso que amerita su consideración como un pilar del nuevo modelo.

El liderazgo considerado como la base fundamental de la conducción estratégica, no es visto desde la apropiación jerárquica sino desde el despliegue de las capacidades individuales con relación al conjunto, desde un criterio de motivación y dirección asociados, así como desde la perspectiva del conocimiento y los niveles de expertise individuales.

Por tal motivo, la propuesta a desarrollar incluye los siguientes pilares funcionales para la conducción estratégica:



En los apartados siguientes se desarrollarán las introducciones generales a cada uno de los pilares.

4. Planeamiento estratégico

Se puede definir al **planeamiento estratégico** como *una conjunción de instancias racionales, actitudinales y prácticas que presenta dos vertientes claramente diferenciadas: una previsión formal (planeamiento) asociada a un comportamiento proactivo (estrategia) encaminados hacia la resolución de los problemas y el aprovechamiento de las oportunidades, para atender y dar respuestas a las condiciones contextuales, en dirección a las metas fijadas con anterioridad a la acción.* Su objetivo principal es vincular positivamente el futuro deseado a cambios que se producen en el escenario que le corresponde actuar al líder - decisor y sus equipos. Como marco general puede decirse que el planeamiento estratégico es un enfoque abierto para conducir una organización a través del tiempo en medio de aguas tormentosas y desconocidas.

Asimismo, el planeamiento estratégico permite encontrar una posición relativa favorable con referencia a otros actores, en un ambiente en el que prevalece la competencia por los recursos e independientemente de los niveles de conflictividad. Cabe esta aclaración, ante la tendencia a condicionar la existencia de estrategia a la existencia de conflicto, aspecto que no puede fundamentarse empíricamente. El mismo debe ser tenido en cuenta, considerando que no es condición necesaria, y menos suficiente, para la justificación de la estrategia, porque en términos racionales reduce las posibilidades de interpretación de la realidad y la flexibilidad de abordaje analítico. El extremismo estratégico se encuentra cuando se avanza con el criterio amigo - enemigo en forma integral, lo que genera visiones conspirativas de la realidad social. Con esta aclaración no se quiere soslayar la existencia de fricciones y confrontaciones propias de la lucha por los intereses, sino disminuir el impacto actitudinal negativo que esas visiones traen a la vida institucional.

Las definiciones desde la negación no acercan a la sustancia de la cosa, pero permiten graficar paradigmáticamente aquello de lo cual se quiere alejar. Se puede agregar que planeamiento estratégico no es una sumatoria de presupuestos, o un compendio de técnicas gerenciales destinadas a afrontar toda la problemática de una institución, o una receta de acciones futuras.

El planeamiento estratégico incluye:

- ✓ definición de la visión, misión, objetivos y metas
- ✓ determinación de la estrategia y la política institucional
- ✓ inteligencia estratégica
- ✓ construcción de escenarios y prospectiva
- ✓ planificación (formulación y evaluación ex ante y ex post de planes, programas y proyectos)
- ✓ posicionamiento
- ✓ coordinación
- ✓ ingeniería financiera

- ✓ análisis de costos y riesgos (costo/beneficio, costo/eficacia, costos internos y riesgo político)
- ✓ objetivos y políticas organizacionales
- ✓ mecanismos de administración general
- ✓ planeamiento de redes y alianzas estratégicas

El planeamiento tiende a formular el conjunto de actividades destinadas a establecer los objetivos, las políticas y la preparación de los planes correspondientes. Cuando se planifica las organizaciones no sólo deben atender los requerimientos lógicos del normal desenvolvimiento institucional sino que deben abocarse a adoptar un conjunto de previsiones para casos de emergencia e imprevistos, de manera de conferir la flexibilidad necesaria y dar las respuestas inmediatas.

Esta función debe realizarse en los distintos niveles de decisión dentro de la organización, para lograr un uso eficiente del capital humano y de los recursos, y comprometer responsablemente a los distintos niveles de ejecución. El planeamiento operativo y el técnico se derivan naturalmente del estratégico y a su vez lo alimentan. Garantiza el óptimo empleo de los recursos en todo momento, confiere a la organización flexibilidad, adecuación al desarrollo contingente de los procesos de producción institucional, elevado grado de reacción frente a situaciones imprevistas y continuidad operativa aún en condiciones desfavorables. Esto facilitará la intervención del líder en los procesos críticos de la organización durante la implementación y ejecución de políticas.

Todo proceso de planeamiento y ejecución de actividades requieren disponer de información, inteligencia y conocimiento como insumos principales. Esta perspectiva configura el nervio motor de las organizaciones en tanto que constituyen el insumo básico que alimenta la decisión y la gestión.

También debe tenerse en cuenta que una organización no tiene razón de ser en sí misma sino que son muchos los factores que intervienen en su constitución. El cliente, uno de ellos, no sólo es el receptor de los bienes y servicios institucionales que se producen sino que es, además, un elemento central en la continuidad de la organización y el flujo de recursos. Por lo que el planeamiento debe tender a presevar la organización sobre la base de las necesidades y demandas de quienes constituyen su razón de ser y justifican su misión. Esto implica asumir que esa preservación esté íntimamente ligada a la capacidad de innovación, cambio y mejora continua. En el caso de la función pública el cliente claramente definido es el ciudadano. Para quienes conducen se agrega el cliente interno, que es el capital humano de la organización.

El planeamiento como racionalidad logra su entidad real al disponer de los insumos necesarios para la acción. En la medida que el planeamiento no se apoye en bases sólidas y no sea llevado a la acción es una entidad potencial. El grado de potencialidad o el grado de realidad están íntimamente ligados al **poder**.

El líder no puede alcanzar los objetivos si no tiene **poder**. Entendemos por poder a *la capacidad (en acción) de decidir o influir en las decisiones, controlar los recursos de una organización y producir los efectos deseados. Debemos al respecto tener en cuenta que poder que no se ejerce no es poder, incluyendo la posibilidad de la utilización ética de la fuerza jurídica, moral y material para asegurar los objetivos*. El poder presupone un ejercicio dialéctico entre actores que no necesariamente implica conflicto.

En cambio **autoridad** es *la capacidad formal conferida por la organización para el ejercicio de la conducción de la misma a través del derecho institucionalizado de utilizar recursos del poder*. Lo concreto es que poder y autoridad no siempre son sinónimos o se encuentran alojados en la misma unidad, pero en términos estratégicos sí son esenciales y deben ser tenidas en cuenta.

El planeamiento estratégico esencialmente conjuga poder a partir de criterios de autoridad, al articular medios y fines en un marco conceptual que se convertirán en práctico. La autoridad se consolida en liderazgo real a partir de la eficacia y eficiencia en los resultados que se obtienen durante el despliegue estratégico. Cuando la autoridad no se legitima en la acción pierde entidad real.

La adquisición de recursos de poder (materiales, institucionales, de información* y coacción) es vital, y podrá realizarse mediante mecanismos formales o informales con criterios de red. Podrán montarse redes internas y externas que servirán fundamentalmente para intercambiar información, apoyar las propias ideas y conseguir apoyo en caso necesario. Esto debe ser tenido en cuenta en el planeamiento estratégico de la organización.

Para que la red funcione, principalmente, hay que mantenerla viva. En este sentido, al interior de una organización uno de los elementos clave es la capacidad del líder y de su equipo para solucionar problemas difíciles (capacidad de decisión y gestión). En la medida en que los aportes innovadores y creativos sumen respuestas diferentes y acertadas aumentará la capacidad de influencia interna y externa.

Cuando se establezca la red de contactos, es de vital importancia construir alianzas estratégicas a las que el líder esté en capacidad de conducir o controlar. Es un método más sofisticado que armar una red de contactos, pero lo cierto es que los líderes necesitan todos los aliados que puedan encontrar. El objetivo es sumar, considerando que el éxito de la unión de fuerzas será posible en tanto todo el grupo alcance mayor poder o sea percibido como una posibilidad a futuro - no muy lejano - de obtener algún tipo de beneficio. Esto también es construcción de poder y afianzamiento de las bases materiales para el despliegue de la estrategia.

* Recursos de información: serían aquellos recursos hermenéuticos tales como información, inteligencia, conocimiento, modelos mentales, teorías, mapas conceptuales, connotación, sentido común, códigos grupales, claves de interpretación consensuadas, etc.

La **estrategia** se desenvuelve en el plano material desde la perspectiva de la creatividad y la acción. Penetra el futuro desde la racionalidad formal del plan. Explora ideas y su concreción práctica, operando sobre las coyunturas dinámicas y las rupturas en el escenario transitorio, incierto, complejo, novedoso y volátil, que busca el logro de los objetivos perseguidos.

La estrategia implica básicamente la definición de un futuro deseable. A partir de un diagnóstico de la situación decisional y las posibilidades de evolución (inteligencia estratégica), permite establecer la trayectoria institucional con acciones concretas en tiempo y espacio que deberán realizarse conforme a la dirección y velocidad estimadas (deseables, posibles) y la influencia de los factores contextuales externos e internos que se presenten a lo largo del despliegue institucional.

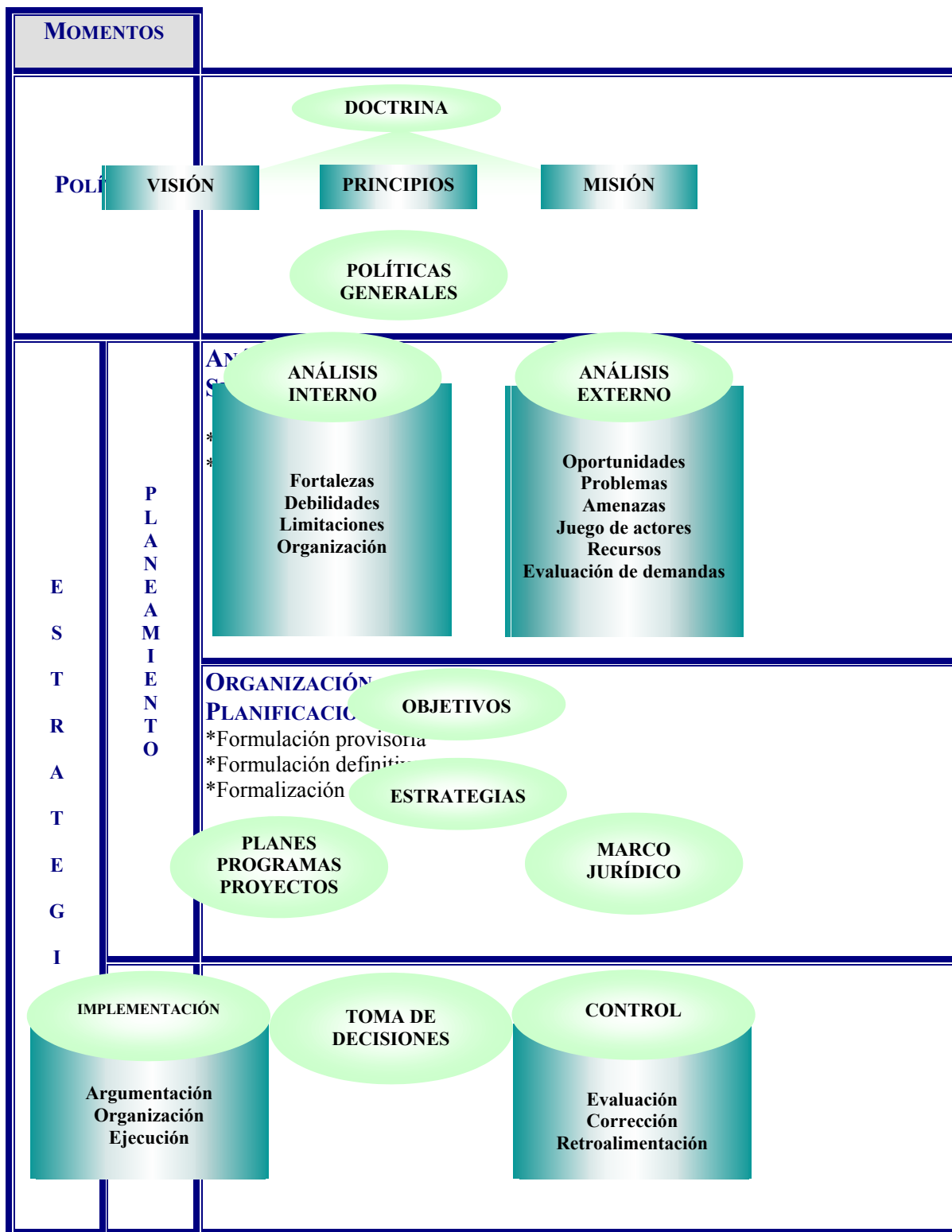
En la literatura especializada "estrategia" deambula entre las especificidades militares, empresariales y las vaguedades más diversas. Pero si la estrategia es esencialmente pensamiento, creatividad, acción, recursos, tiempo, espacio y efectos con un fin determinado, podemos definir **estrategia** como *el arte de aplicar el poder para lograr objetivos sustantivos*. En síntesis, es una actividad aplicada al empleo de medios para el logro de fines, de manera racional, concreta y normalmente interactiva.

Entendiendo desde una perspectiva amplia a la política como momento de creación, definición y articulación de sentidos que conforman lo social (definición general del *Qué* social), la estrategia es el momento fáctico de lo político (el *Cómo* de la política) y el ámbito de la tecnología propia para la decisión y la gestión

En este sentido, la conducción estratégica es la capacidad de ejercer fácticamente el poder en orden a los objetivos políticos, que instauran sentido (significación + valor) y finalidad a la acción.

Es de destacar que las condiciones éticas son fijadas durante el momento político de la vida de las instituciones, y ese condicionamiento es el que ilumina la moral práctica de los líderes. Dada la experiencia histórica en nuestro país podría ampliarse esos criterios éticos incluyendo como premisa ética la capacidad e idoneidad de los líderes para el ejercicio de la función pública. La incapacidad manifiesta sería consecuentemente una falta de ética a tener en cuenta por la ciudadanía y los líderes mismos.

Para estructurar lógicamente los "momentos" de lo político y lo estratégico, incluyendo los niveles inferiores (operativo y técnico) como submomentos de lo estratégico, se presenta la siguiente secuencia del proceso político.



5. Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento como función redefine paradigmáticamente a la conducción estratégica, resignificando la decisión y la gestión desde la perspectiva del conocimiento. La incorporación de esta variable como activo principal de las organizaciones implica una reformulación de los criterios tradicionales de administración. La gestión del conocimiento incluye las siguientes áreas:

- ✓ conocimiento
- ✓ inteligencia
- ✓ información de gestión
- ✓ documentación
- ✓ organización de la productividad
- ✓ innovación y cambio
- ✓ diseño y gestión de sistemas y tecnologías de información y comunicaciones

La gestión del conocimiento implica abordar todos los aspectos mencionados desde la frontera del saber en cada una de las áreas, y a su incorporación proactiva en la organización inteligente. El conocimiento, para este modelo, es la definición, fundamentación y formalización de la parte conocida de algún universo. Constituye el paradigma conceptual y práctico dentro del cual se desenvuelve la actividad organizacional. Este puede ser implícito o explícito.

La literatura especializada presenta a la gestión del conocimiento como el ámbito de administración del saber de los miembros de una organización y cuya referencia temporal es el pasado y el presente. Busca inventariar y conjugar lo anterior mientras deja de lado el análisis del entorno y el conocimiento futuro. En este modelo se busca superar esa dicotomía temporal al integrar un camino analítico completo y asimilar la gestión del conocimiento a la inteligencia estratégica.

La base de conocimiento con que cuentan las organizaciones para este modelo no es lo mismo que una base de datos informatizada, sino que es un producto resultante del proceso integrador de las referidas áreas de gestión. Disponer de una base de conocimiento sólida implica una tarea compartida por todos los miembros de una organización donde para lograrlo es necesario practicar el "aprendizaje permanente" como eje fundamental. El desarrollo de actividades desde la perspectiva del conocimiento da espacio a la generación y recreación de la cultura organizacional. Los integrantes aportan sus conocimientos y opiniones, y a la vez son los principales usuarios del sistema. Esto facilita la creatividad; la capacidad de anticipación, interpretación, operatividad, de innovación y cambio.

Este conjunto de beneficios se logran cuando se establece un estrecho vínculo entre las capacidades de más alto nivel con las capacidades de los niveles inferiores. Esto no se verifica de manera automática. A la articulación horizontal debe agregarse la integración

vertical de las distintas personas que forman parte de la organización. La gestión de los sistemas tecnológicos y del capital humano son los factores claves del éxito del modelo de conocimiento. Para ello las instituciones están obligadas a la reformulación de la visión, la misión, la cultura, los diseños organizacionales y las tecnologías de gestión.

Un sistema de información y comunicaciones puede definirse como un conjunto de componentes interrelacionados que permite capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control institucional. Incluye: hardware de computadora, software, tecnología de almacenamiento y tecnología de telecomunicaciones.

La gestión del conocimiento permite localizar, organizar, transferir y hacer un uso más eficiente de la información, aumentando los niveles de productividad institucional, en términos cuantitativos y cualitativos. La información fragmentada, no asequible de manera directa y eficiente, tiene un alto costo, comporta gasto de energías, tiempo y decisiones erróneas. El exceso de información exige el discernimiento de lo esencial y lo anecdótico, y disponer de claves de interpretación lo suficientemente claras y conocidas para evitar ambigüedades al interior de la organización.

La **Gestión de Inteligencia** es un área fundamental para el planeamiento y la acción estratégica. La podemos definir como la generación de un conocimiento especializado, necesario para la toma de decisiones a través de metodologías particulares. Se refiere esencialmente a las capacidades, fortalezas y debilidades de otros actores, en competencia o cooperación, sus recursos disponibles y las condiciones del entorno, que puedan influir en el cumplimiento de la misión institucional.

Su objetivo es proporcionar un conocimiento integrado que reduzca los niveles de incertidumbre, facilite la anticipación y proporcione protección estratégica a las instituciones, para la potenciación de las propias capacidades y aumente los niveles de riesgo e incertidumbre de otros actores en competencia u oposición.

El proceso de producción de inteligencia incluye el planeamiento de la gestión de inteligencia, la dirección de las actividades de obtención de información, la búsqueda y reunión de información, el procesamiento de la información obtenida y la transmisión y uso de la inteligencia producida. En el trascurso de este proceso se emplean métodos auxiliares a la metodología específica de gestión de información para toma de decisiones como: la investigación de mercados, benchmarking, scanning competitivo, bases de datos, análisis estadísticos, información georeferenciada, tableros de comando, etc.

La información como insumo básico es el punto vital de apoyo en el proceso de creación de valor, en una organización inteligente. Para ello es decisivo:

- ✓ Definir el perfil de información necesaria para el mejor funcionamiento de la organización

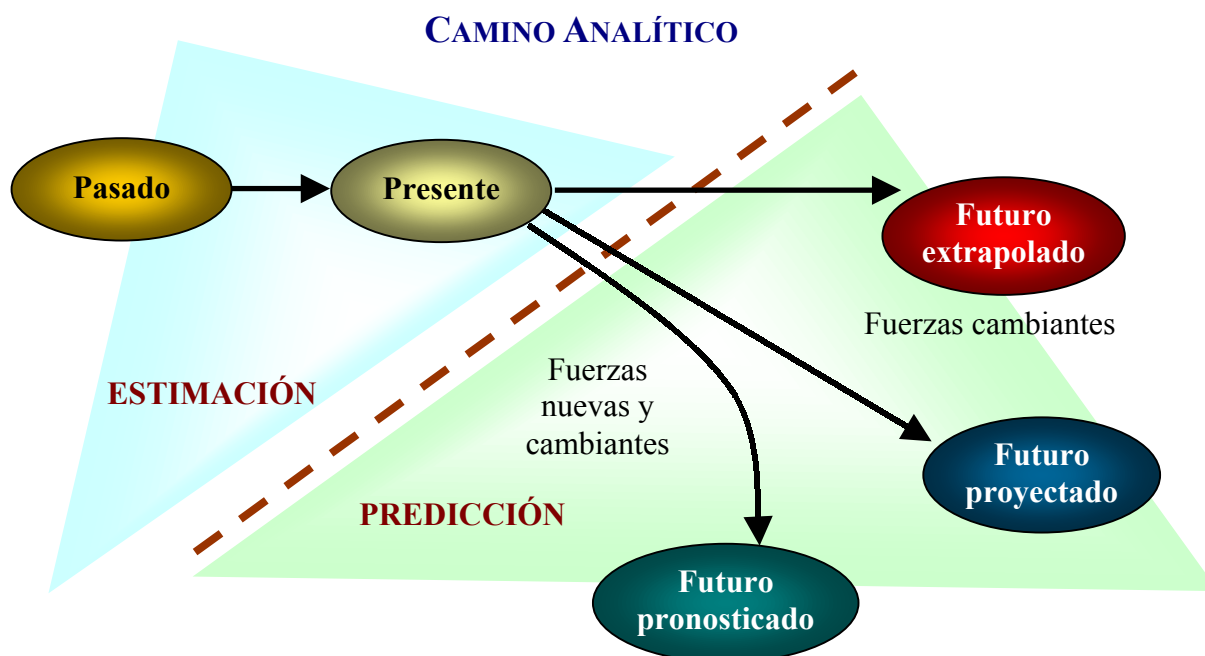
- ✓ Obtener información a través de todas las vías disponibles
- ✓ Organizar la información con criterios preestablecidos
- ✓ Procesar la información para lograr una síntesis explicativa y predictiva útil para la toma de decisiones (inteligencia)
- ✓ Distribuir la información de manera que sea correctamente recibida e interpretada por aquellas personas a las que le resulte necesaria

La información de gestión interna debe vincularse con la información externa para que los diferentes niveles de conducción y ejecución puedan monitorear y evaluar el funcionamiento y adoptar las acciones correctivas a tiempo. La documentación que se produce puede estandarizarse desde criterios informáticos reduciendo el papel circulante, aumentando los niveles de respuesta a tiempo, integrando la información disponible en red, reduciendo costos y tiempos, entre otros beneficios.

La asignación de responsabilidades por competencias individuales y grupales permite asegurar que las tareas que se deben realizar sean efectivamente realizadas. Normalmente las organizaciones tienden a asignar las funciones por delegación. Las actividades que no son asignadas en forma personal sino organizacional, pueden llevar a vacíos en los esquemas de producción institucional. La articulación de capacidades individuales y grupales con las funciones necesarias a cubrir, desde la perspectiva del conocimiento, permite optimizar la productividad y organizar en forma más eficiente las potencialidades de los miembros de la organización.

La mejora de las competencias, se relaciona además con la incorporación de nuevos modelos mentales, que faciliten la generación de conocimiento y su integración a los procesos institucionales. El camino analítico de la producción de conocimiento (ver gráfico siguiente) trabaja en tres tiempos (pasado, presente y futuro). Sobre la base de esta organización temporal se articula el esquema mental compartido el que debe adoptarse para el análisis y producción de conocimientos.

En ámbitos tradicionales la decisión se adopta sobre la base de información presente o coyuntural, con presunciones futuras y con análisis de antecedentes sesgados por los propios fracasos o éxitos. La construcción de una plataforma diagnóstica sobre la cual decidir requiere la articulación de ejes de información que recorran temporalmente el desarrollo de los mismos, orientados principalmente a la comprensión de los fenómenos y a la anticipación estratégica.



BALBI, EDUARDO RAÚL Y CRESPO, MARÍA FABIANA; *Capturando el futuro*, Editorial Formato, Buenos Aires, 1997, pág. 63.

La evolución en materia de investigación y desarrollo de tecnologías organizacionales y de gestión pretende acompañar los grandes cambios que se registran en los ciclos de producción de conocimiento y de tecnología. Algunas de las dimensiones de la transformación son el debate en tiempo real de los modelos teóricos. El aumento de la demanda de conocimiento implica una rápida vinculación entre los resultados de investigación y desarrollo y su transferencia a los sistemas de producción y formación del capital humano. El desarrollo e incorporación de instrumentos de búsqueda, recolección, procesamiento y difusión de datos; procesos de innovación, cambio y mejora continua; son otros. Por tal motivo, el proceso de producción de conocimiento para la toma de decisiones implica:

Individuos, equipos y organizaciones inteligentes productoras de conocimiento.

Un conjunto de creencias, valores, modelos mentales y cosmovisiones compartidas.

Múltiples teorías, marcos conceptuales de carácter antropológico, cultural, social, político, militar, económico e internacional (teoría de las relaciones internacionales, teoría del conflicto, teorías de la acción humana, teoría de la comunicación, teorías organizacionales, teorías de la innovación, el conocimiento y el aprendizaje, teorías ecológicas, etc.)

Innovación y creatividad en el desarrollo de modelos teóricos y conceptuales.

La producción de nueva información a partir del procesamiento analítico, cualitativo y cuantitativo de la información y su síntesis en cálculos, proyecciones, simulaciones, conclusiones, reagrupamiento tabulares y representación gráfica. Esta producción puede responder a abordajes analíticos ad hoc de acuerdo al problema de investigación.

La elaboración de conclusiones mentales, escritas y gráficas de carácter descriptivo, explicativo o predictivo sobre diversas realidades complejas, parciales o significativas, a partir de las relaciones epistemológicas, metodológicas y entitativas.

Fuente: Lic, Guillermo F. F. Schweinheim, Apuntes inéditos sobre epistemología del aprendizaje de organizaciones inteligentes.

La **Gestión de la innovación y el cambio**, es una consecuencia lógica del esfuerzo de adaptación y búsqueda de eficiencia institucional que se encara desde la frontera del saber. La persistencia en la innovación y el cambio controlado aseguran las posibilidades de construcción, mantenimiento y ampliación de las bases de información y conocimiento del poder.

La innovación en organizaciones puede darse en dos casos. Por un lado, cuando la organización es la primera en utilizar un nuevo conocimiento, hecho que se podría denominar **innovación primaria**. Por otro lado, hay innovación cuando una organización utiliza un nuevo conocimiento por primera vez en su historia, lo que se podría denominar **innovación secundaria**.

Son diversos los actores que detectan la necesidad de promover cambios innovadores y son diversas las formas en que éstos pueden generarse. La **innovación endogenerada** es aquella que tiene lugar en la organización mediante sus propios esfuerzos de investigación y desarrollo, como consecuencia de un accionar proactivo. La **innovación exogenerada** es aquella que se produce en la organización a instancias de algún agente externo a la misma.

Cualquiera sea el caso de generación de la innovación lo cierto es que producirá un impacto en el grupo humano y su efecto final será el **cambio**, que consiste en convertirse en algo fundamentalmente distinto, en algo mejor. Por eso cuando se encararan estos procesos de transformación, debe tenerse en cuenta la premisa de “no sólo cambiar, sino además, cambiar la manera en que se cambia”.

Estas características enunciadas constituyen el marco lógico de acción en el cual se debe desenvolver un líder, entendiendo que la comprensión integral de estos aspectos es esencial a la hora de definir el liderazgo y actuar. Este nuevo paradigma está asociado al desarrollo de nuevos modelos y técnicas de liderazgo y gestión y el principal desafío es disponer de conocimiento e incorporarlo a la realidad productiva institucional. Esto implica individuos, equipos y organizaciones inteligentes con altas capacidades de aprendizaje continuo y aplicación.

6. Organización Inteligente

Una organización es un conjunto de actividades funcionales con cierto grado de estabilidad creadas con la intención explícita de lograr en forma continuada algunos fines específicos. Para ello cuentan con un número definido de miembros y recursos, y una diferenciación interna de funciones, sistemas y procesos, que determina racionalmente alguna forma de ordenamiento de las actividades que le son propias.

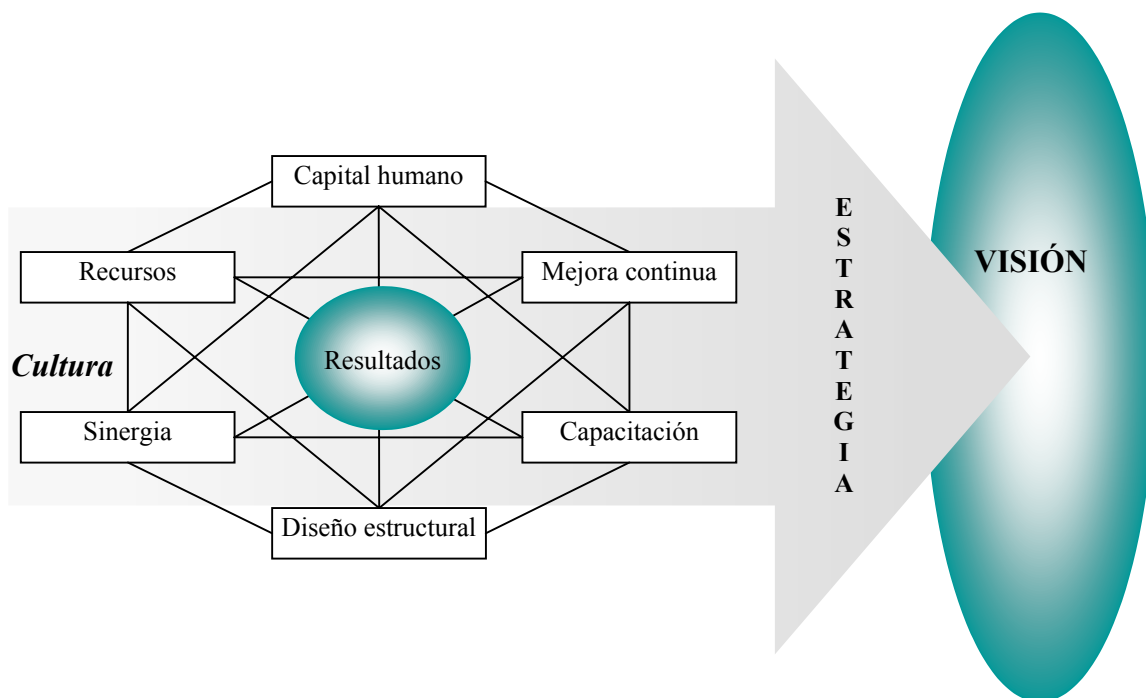
La función de la organización inteligente incluye la conducción de:

- ✓ capital humano
- ✓ diseño y reingeniería de sistemas, procesos, operaciones y procedimientos de producción institucional
- ✓ diagnóstico organizacional
- ✓ técnicas de cambio organizacional y reestructuración
- ✓ recursos
- ✓ cultura organizacional
- ✓ capacitación
- ✓ sinergia institucional

La organización inteligente se diferencia de la organización clásica por la vinculación fluida, especialmente en materia de conocimiento, la retroalimentación positiva de la organización con el entorno y el alto grado de flexibilidad y adaptación. La organización inteligente sigue a la decisión, y no a la inversa. Esto se realiza por medio de herramientas adecuadas que facilitan el aprendizaje y la mejora continua, y están al servicio de la decisión y la gestión como instrumento de generación de resultados.

Esa búsqueda de resultados debe gestionarse desde el origen mismo de las iniciativas organizacionales y constituye el eje práctico de la organización. Las organizaciones que actúan sólo sobre consecuencias pueden compararse más a un equipo de solución de emergencias que a una institución seria. Cuando esas consecuencias coinciden con los efectos deseados pueden caer en el error de considerar que los resultados son producto de la previsión, dejando de interpretar un importante número de variables que pudieran haber generado la "casualidad". Para evitar esta última situación se requieren habilidades analíticas de interpretación en todos los niveles institucionales.

Para llevar adelante la implementación de la política institucional y la ejecución de decisiones y operaciones de producción es necesario contar con una arquitectura dinámica que responda a las exigencias básicas de la misión establecida. Para ello se pueden distinguir algunos principios básicos a tener en cuenta.



Como se destaca en el gráfico precedente, la orientación general es conferida por la visión estratégica. Es la estrategia la forma real en que se moverá la organización en dirección a las metas que se fijen. Consecuentemente, la estructura debe contar con diseños organizacionales especiales y flexibles como: modelos de organización virtual, la organización en red, equipos de trabajo, estructuras matriciales, diseños por proyectos, diseños por procesos y estructuras ad hoc. Estos esquemas favorecen las relaciones entre distintos espacios científico tecnológicos y multidisciplinarios. La adecuada asignación y combinación de recursos, promueven la interacción y el "caos" creativo, la fertilización cruzada y el aprendizaje grupal.

Pueden generarse climas de elevada participación positiva a partir de la satisfacción del capital humano en el cumplimiento de sus responsabilidades. El estímulo a la creatividad, la experimentación, el debate, la asignación de recursos para la investigación y de planes de desarrollo de carrera asociados a las mejoras de procesos, el aumento del rendimiento de los recursos, el desarrollo de nuevas tecnologías o de nuevos productos y servicios, juntamente con el ejercicio del liderazgo constituyen la clave para la generación de ese clima positivo.

El desarrollo de visiones estratégicas orientadas por el cambio estructural y el aprendizaje común favorece la colaboración, la vinculación humana, los valores compartidos, en síntesis, el trabajo en equipo.

La incorporación de personas a la estructura no se realiza en el vacío sino que existe una perspectiva simbólica que proporciona identidad a quienes participan de la misma cultura organizacional. Dicha identidad es producto de la interacción y de la maduración de las relaciones interpersonales y constituye el espíritu de la organización, la base actitudinal y axiológica de sus integrantes. La adhesión de las personas a esta cultura compartida hará que se consideren como propios tanto los errores como los éxitos del grupo, siendo a la vez un estímulo permanente.

La conformación de la cultura se produce mediante la integración de varios aspectos:

- ✓ Características del líder
- ✓ Composición y tamaño del grupo
- ✓ Actividades dentro del grupo
- ✓ Interacción y complejidad en el proceso del conocimiento
- ✓ Valores

La perspectiva de la organización inteligente no sólo facilita sino que obliga a considerar al hombre como el centro y eje insustituible, desandando el camino del concepto de "recurso humano", porque el sujeto de la decisión es la esencia de la organización.

Los avances obtenidos en materia de productividad institucional coinciden cada vez más con la incorporación del conocimiento como fuente de valor, aunque esta perspectiva muchas veces no sea asumida más allá del enunciado del axioma "saber es poder". Convertir desde una perspectiva estratégica a las organizaciones clásicas en organizaciones inteligentes presupone una exigencia de aprendizaje colectivo con alto valor agregado no sólo a los ciclos de producción sino, especialmente, a la cultura organizacional como fundamento del comportamiento al interior de las organizaciones, como se mencionara.

En la redefinición de las cadenas de agregación de valor debe tenerse en cuenta la implementación y los efectos del aprendizaje organizacional. La construcción de una sinergia institucional que amalgame las capacidades potenciales y reduzca las deficiencias estructurales debe realizarse a partir de la incorporación de conocimiento mediante la capacitación, cuyos fundamentos epistemológicos son:

- ✓ Búsqueda y selección adecuada de capital humano
- ✓ Transformación del conocimiento incorporado en normas explícitas
- ✓ Desarrollo de las capacidades analíticas de los integrantes de la organización
- ✓ Desarrollo de capacidades de aprender a aprender en individuos, equipos y organizaciones inteligentes
- ✓ Desarrollo de nuevas capacidades de liderazgo y empowerment
- ✓ Entrenamiento continuo en servicio
- ✓ Incorporación y respuesta positiva a las variables del entorno que inciden en la organización

- ✓ Capacitación en función del desarrollo de modelos mentales compartidos, evaluación de problemas y oportunidades con relación a la misión, visión y valores organizacionales establecidos
- ✓ Transferencia de conocimientos que permita integrar la cultura organizacional
- ✓ Definición y redefinición de los sistemas de producción, de conducción y de apoyo sobre la base de la información compartida (reestructuración sistémica)
- ✓ Desarrollo de una capacidad permanente de cambio y mejora continua

Cuando estamos frente a organizaciones que cumplen estos requisitos enumerados podemos afirmar que estamos frente a una organización inteligente.

7. Acción Estratégica

La función de Acción Estratégica está formada por un conjunto de actividades que incluye:

- ✓ implementación, ejecución y control de políticas y estrategias conforme al planeamiento previo y rectificaciones
- ✓ configuración de agendas institucionales
- ✓ toma de decisiones
- ✓ coordinación
- ✓ negociación
- ✓ manejo de crisis
- ✓ gestión de la calidad total y mejora continua
- ✓ auditoría integral
- ✓ evaluación de demandas y monitoreo de resultados
- ✓ administración de redes y alianzas estratégicas
- ✓ gestión de zonas de contacto

El despliegue de estas actividades constituye el momento fáctico de la vida institucional. Es cuando la organización desarrolla las funciones programadas contrastando la racionalidad formal del planeamiento con las condiciones reales de existencia institucional situada en determinado entorno. El movimiento de la organización encuentra su materialización en la acción estratégica en la que se pone a prueba sus niveles de eficiencia y eficacia.

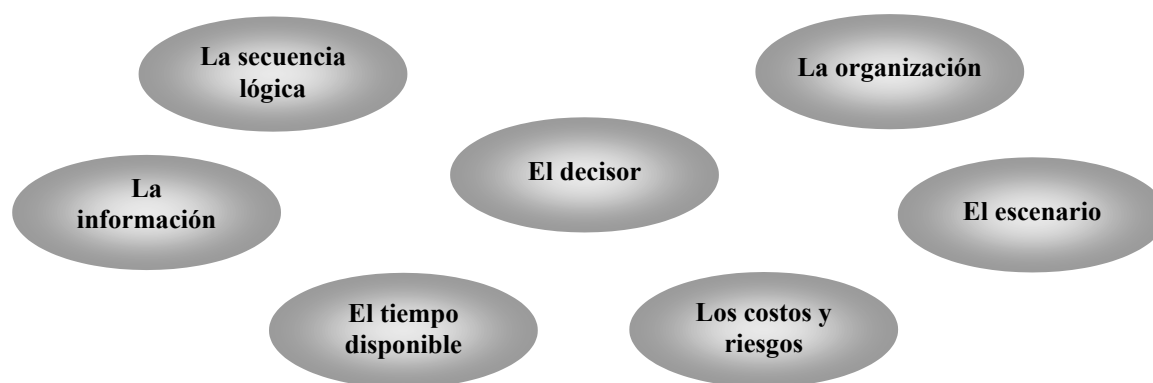
Los niveles inferiores de la organización son los que ejecutan acciones con mayor compromiso temporal en cuanto a operaciones y resultados concretos, sin embargo los efectos buscados y logrados marcan el tiempo para que los decisores se involucren directamente en las acciones independientemente de sus niveles jerárquicos. La ponderación de las condiciones del entorno y de los efectos se produce a partir de la implementación de las políticas y estrategias institucionales, materializadas en tareas de

ejecución organizacional, coordinación y toma de decisiones de coyuntura a la luz de los lineamientos estratégicos.

La toma de decisiones se convierte en la razón de ser de las actividades de conducción, y por hacerlo tan habitualmente puede perderse la conciencia de poder hacerlo mejor. Normalmente, en la práctica, los procesos decisorios dependen más de la intuición del decisor que de la aplicación de secuencias racionales de resolución. En el caso de aplicar estas últimas, quienes lo hacen se centran más en los aspectos cuantitativos y suelen dejar de lado cuestiones esenciales como la comprensión de las conductas, la formación de los juicios, los valores, y la significación, entre otros aspectos.

El líder que tiene la responsabilidad decisoria debe tener en claro el sentido de su propia vulnerabilidad. Esta muchas veces se convierte en el talón de Aquiles de los decisores, especialmente cuando confían demasiado en sus propios juicios sin reconocer la imposibilidad humana de abarcar todas las relaciones causales involucradas en la toma de decisiones.

La búsqueda de la certidumbre en un escenario de cambios permanentes es uno de los objetivos más destacados de la toma de decisiones. Pero dicho objetivo es uno de los más difíciles de lograr debido a la enorme cantidad de aspectos que influyen en la decisión, en forma directa o indirecta. En general se puede distinguir la existencia de algunas variables fundamentales que forman parte del proceso de Toma de Decisiones y afectan su eficacia:

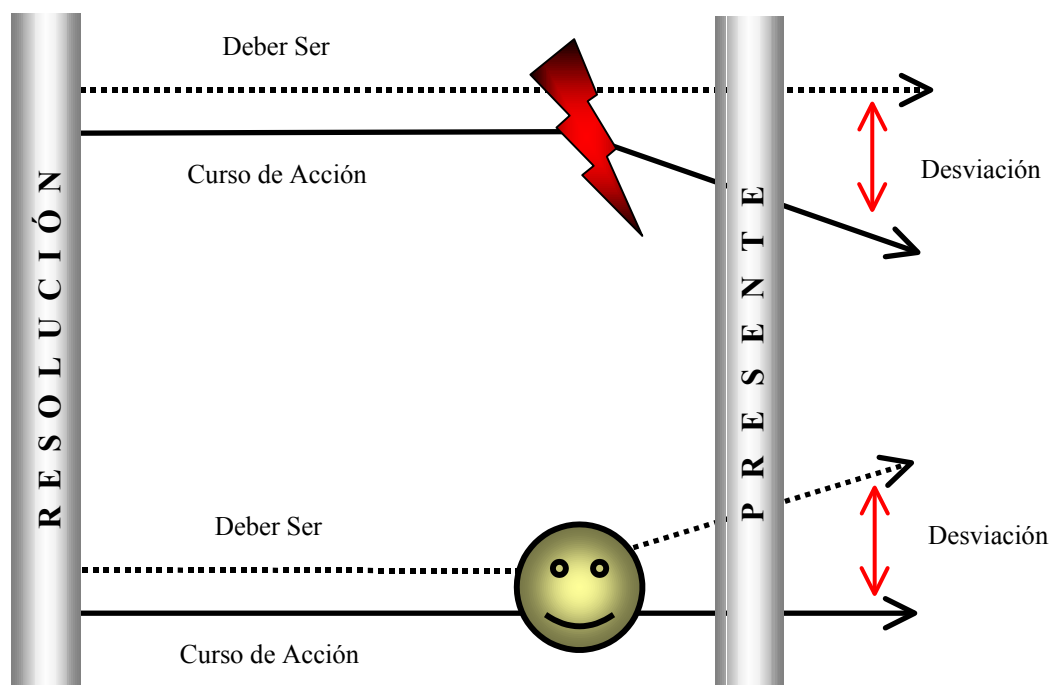


En el proceso decisorio no sólo importa el desarrollo de una secuencia lógica sino que deben atenderse otros aspectos situacionales como la naturaleza y la relación entre todas las variables mencionadas.

La toma de decisiones exitosa *es el proceso mediante el cual se identifican problemas, para su resolución, y oportunidades, para su capitalización. Mediante el desarrollo de una secuencia lógica en un contexto de incertidumbre, se adopta una resolución en tiempo y forma para minimizar costos y riesgos con la finalidad de reducir al máximo la*

discrepancia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. La resolución se traduce en directivas de acción y actividades de ejecución y control.

El planteo general de la decisión consiste en operar sobre la realidad desde la perspectiva paradigmática, formalizada como consecuencia del planeamiento estratégico. Maniobrando la acción entre el deber ser y la realidad ajustando las desviaciones producidas por problemas u oportunidades.



Es necesario considerar que el proceso decisorio como heurística tiene origen en una situación epistemológica radicalmente distinta a la actual. Nace como expresión de la racionalidad positivista, teñida del espíritu del iluminismo y, consecuentemente, con una profunda fe en el progreso lógico de los procesos de desarrollo. Dada la racionalidad económica de maximización de utilidades, el proceso decisorio se constituye en un esquema de simplificación racional de la situación y de las decisiones.

Esta visión es altamente perjudicial para la eficacia de la decisión de políticas institucionales, dado que la tendencia simplificadora deja de lado aspectos en apariencia diminutos que pueden convertirse en esenciales en la acción, sin tener en cuenta las condiciones de ambigüedad e incertidumbre que es lo más común en la interacción humana. Estos últimos aspectos implican que el proceso decisorio sea tan excitante como peligroso a la hora de buscar resultados.

La consideración de los problemas u oportunidades y la aptitud organizacional tendrán consecuencias en quién los manejará y cómo se manejarán. Algunas situaciones

encontrarán organizaciones altamente estructuradas para dar respuestas. Identificando los procedimientos con la resolución más racional, puede decirse que muchas veces los problemas y oportunidades se alejan de lo racional más de lo que nosotros mismos lo percibimos. El **proceso de toma de decisiones** incluye las siguientes fases:

FASE ESTRATÉGICA	Planeamiento estratégico previo	
	Análisis de problemas y oportunidades potenciales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia ✓ Planes de acción preventivos ✓ Planes de acciones contingentes
FASE DE ABORDAJE	Reconocimiento del problema u oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enunciado del problema u oportunidad ✓ Identificación de causas ✓ Prueba de las causas
	Acción interina	
	Definición de metas y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enunciar el propósito de la decisión ✓ Establecer objetivos ✓ Asignar prioridades
	Formulación del plan de actividades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exigencias y tareas ✓ Cronograma
FASE DE ANÁLISIS SITUACIONAL	Análisis de la situación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno ✓ Propia organización
FASE DELIBERATIVA	Generación de opciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modos de acción ✓ Cursos de acción
	Análisis de los cursos de acción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación ✓ Comparación ✓ Confrontación <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de acción de otros actores • Objetivos
FASE DE DECISIÓN	Resolución	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escrita ✓ Oral
FASE DE IMPLEMENTACIÓN	Ejecución	
	Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acciones correctivas ✓ Revisión de los objetivos

No se pretende en este apartado, como en todo el documento, presentar en forma exhaustiva las actividades correspondientes a esta función, sino enunciar las consideradas como principales.

8. Argumentación y Comunicación

Esta función constituye el direccionamiento comunicacional de la decisión, con el objeto práctico de la generación de consensos tanto a nivel público como con los miembros de la organización acerca de políticas y estrategias institucionales. Los consensos como resultados son producto de la gestión de los propósitos institucionales en términos de conductas, interpretaciones y valores esperados en quienes reciben los mensajes.

Quizás uno de los mayores problemas de la comunicación sea suponer que es fácil comunicarse correctamente. Es necesario destacar que esencialmente es compleja, porque involucra diversos ámbitos significativos para quienes participan del proceso comunicativo. La función incluye:

- ✓ selección de target informativo;
- ✓ definición, construcción y seguimiento de perfiles y discurso;
- ✓ posicionamiento;
- ✓ gestión de imagen y marketing estratégico institucional;
- ✓ relaciones institucionales;
- ✓ oratoria y técnicas de expresión;
- ✓ seguimiento y análisis de la información;

La comunicación es un proceso que permite establecer relaciones entre personas, sea en forma verbal o no verbal, mediada por significantes y significados. Esto implica reconocer que nunca nos comunicamos en forma directa. Si el 70% de nuestras horas de actividad es empleado en comunicación surge como prioritario para los líderes el articular sus mensajes de la forma más eficiente posible atendiendo con ello a la responsabilidad que merece la emisión de mensajes, y especialmente de juicios, teniendo conciencia de que estará influyendo de una manera u otra a un público determinado.

Esto implica interesarse por la calidad de la comunicación, en épocas en que la comunicación de masas con cierto grado de generalización está dando lugar a la comunicación individual. Una fuerte presencia de la informática, donde la información y la educación tienden a ser personalizadas, reduce el número simultáneo de personas expuestas a un mismo mensaje.

Vincularse comunicativamente es la tarea más reiterativa y quizás menos atendida por la dirigencia. Saber comunicarse es saber compartir. En el ámbito institucional es la mejor herramienta para el establecimiento de un clima organizacional favorable, para reducir la ambigüedad y hacer frente a la manipulación de la comunicación y la desinformación.

Si entendemos a la realidad como una construcción discursiva significativa que articula la percepción e interpretación de los seres humanos, se debe considerar que con cada mensaje nos enfrentamos a un fortalecimiento, modificación o instalación de contenidos argumentales en la mente de quienes reciben el mensaje. Esto generará acciones consecuentes, aún la inacción, que deben ser tenidas en cuentas a la hora de evaluar la eficacia comunicacional. Ese direccionamiento es tanto interno como externo.

La comunicación interna tiene por objeto socializar el discurso institucional hacia los miembros de la organización mediante un camino de ida y vuelta a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. Es importante tener en cuenta que la comunicación interna es el mejor vehículo para la creación de una cultura coherente con la visión, y la política institucional; a la vez es reguladora de la tensión emocional de los miembros.

También sirve como alerta frente a posibles conflictos, lo cual permitirá anticiparse a su aparición con la solución a tiempo. Las organizaciones tienen poca tolerancia al vacío informativo. Cuando no se proporciona en tiempo y forma, la información es generada desde la suposición y expectativas generando el rumor que atenta contra la credibilidad de la organización dificultando las relaciones internas. La comunicación se vincula esencialmente con la creación, mantenimiento y fortalecimiento de la organización inteligente.

En el caso de la comunicación externa se busca fundamentalmente el control de la imagen pública y el posicionamiento. Afianzar la identidad, configurar una estrategia inteligente ante diferentes públicos, a veces cae en ceremonial, protocolo o relaciones institucionales, más que en una instancia de ejercicio de poder externo.

Para ello es fundamental la construcción y seguimiento de la agenda institucional, asistidos por el análisis informativo y situacional para dar respuesta a las demandas externas en forma coherente a los objetivos institucionales. También es necesario desarrollar la capacidad de recibir los mensajes del entorno y de otras organizaciones que, en forma deliberada o circunstancial, influyen en la institución.

Para la comunicación externa es vital la asociación práctica entre la política y estrategia institucional y la gestión de inteligencia, las que generarán acciones estratégicas coherentes sólo a partir de la integración de estas actividades.

9. Liderazgo y Conducción de Equipos

¿Los líderes nacen o se hacen? ¿El liderazgo es una propiedad del individuo, es un sistema, describe una modalidad de relación con la gente? ¿Es lo mismo ser un líder de un partido político, una cámara empresarial, una organización deportiva o hay diferencias?

Es difícil definir el liderazgo con una simple oración que refleje su naturaleza. Podría presentarse inicialmente como una “habilidad producto del conocimiento y la práctica”, pero la complejidad que esto encierra requiere avanzar en otros agregados.

La actividad institucional no puede construir futuro en la medida en que no se apliquen las técnicas de liderazgo y conducción de equipos, orientadas a influir en los demás para el logro de los objetivos desde el estímulo, el ejemplo, la motivación. La base del liderazgo es la **credibilidad**. Esta se logra por la confianza que se inspira, la consistencia de las intenciones y las acciones, es decir: por la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, siendo la comunicación un elemento fundamental en esta relación. Pero más que una técnica, el liderazgo es un arte y, ante todo, el arte del dominio de sí mismo. El liderazgo, más que una vinculación interactiva de actores y factores externos, es la relación con uno mismo que se proyecta al medio independientemente de la naturaleza de la motivación para ejercer el liderazgo, y que tiende a inspirar, persuadir, influir y motivar para lograr cambios útiles en los demás y en el entorno.

El liderazgo aplicado es la relación íntima. Es asimismo, afectiva entre el líder y los conducidos, es el desarrollo de la ética gerencial y es empowerment, es la gestión de redes y alianzas estratégicas incluyendo la capacidad para la gestión de un cargo institucional, o la aplicación de facultades formales para la administración.

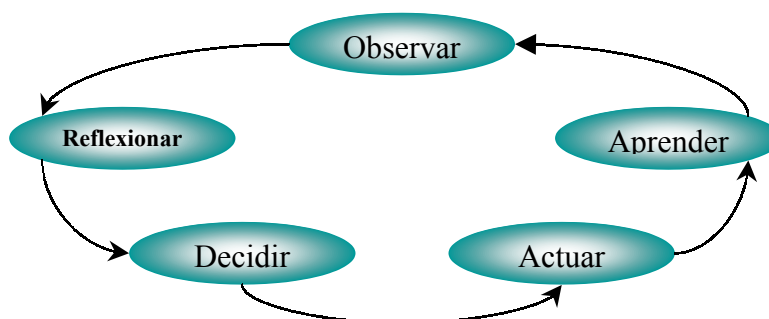
Las características exigidas para ser un dirigente exitoso se vinculan con sus funciones y tareas. Esto significa que un líder exitoso en un ámbito no necesariamente lo sea en otro. Sin embargo la disposición de determinados conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes hacen muy probable que por esas características, innatas y adquiridas, el desempeño pueda alcanzar niveles de eficiencia crecientes ante cambios de rol.

El nuevo estilo de liderazgo orientado a la decisión y a la gestión deber constituirse dentro de un clima de verdadero estímulo a la innovación, a la capacidad de utilización del conocimiento y a la toma de decisiones individual. En consecuencia otra de las funciones del líder es la de desarrollar una cultura que favorezcan la construcción de organizaciones inteligentes y climas de satisfacción personal y profesional.

Esta función no se desarrolla en forma aislada dado que la situación externa influye en el desempeño institucional: por tal motivo el líder a partir del conocimiento como insumo de base tiene que reconocer e interpretar la realidad y saber cómo manejarla. Siempre existirán grupos de interés que competirán por recursos escasos en el escenario de la realidad. El

trabajo del líder consiste en distinguir a los grupos principales, crear alianzas para fortalecer su liderazgo y manejar los conflictos de manera productiva. El líder asimismo necesita construir una base de poder y usarla cuidadosamente, a través de compromisos razonables con grupos externos, debe articular puntos que sean comunes a todos los integrantes de la organización.

Todo lo que se haga para construir el futuro se vuelve de vital importancia, máxime se tenemos en cuenta que los escenarios actuales nos obligan a comprimirnos con tiempos escasos para la acción. La reflexión es crítica, pero debe estar unida a una acción deliberada y estructurada en un proceso de liderazgo repetitivo, constantemente ajustado, al que puede denominarse **Ciclo de Acción del Liderazgo**.



- ✓ **Observar:** el ciclo comienza con la observación cuando el líder se pregunta ¿qué está pasando? Desatando las acciones de inteligencia necesarias.
- ✓ **Reflexionar:** la pregunta es ¿qué puedo hacer para influir mediante la acción?
- ✓ **Decidir:** el líder determina cómo puede avanzar mejor para lograr los objetivos.
- ✓ **Actuar:** la organización comienza a ejecutar las decisiones del líder.
- ✓ **Aprender:** este paso cierra el círculo al relacionar los resultados de la decisión y de la acción con el entorno y la acción futura.

El liderazgo se convierte en la piedra angular del modelo práctico de conducción estratégica, porque es el principal motor de las acciones y guía de los esfuerzos. Los ojos internos y externos están enfocados prioritariamente a funcionamiento. Para que este sea óptimo no debe dejar de considerar que el liderazgo aislado no promete resultados positivos. Es en la fuerza del conjunto en donde el líder puede desplegar y contribuir al despliegue de todo el potencial institucional.

10. Conclusiones

La organización sistemática de la trilogía Información, Decisión y Acción orientada a optimizar el ejercicio del liderazgo nos lleva a replantear los pilares clásicos del management y adaptar flexiblemente sus tecnologías de base a las exigencias de los tiempos. El modelo que se propone a partir de estos pensamientos en voz alta, no pretende manifestarse como lo nuevo, sino como una actualización de lo conocido. La incorporación de un cuerpo heurístico, por otra parte complementa y fortalece las prácticas actuales con visión de futuro.

La conducta estratégica de los actores institucionales tiene como desafíos fundamentales la interacción con el entorno y el proceso dinámico de cambio interno para su mejoramiento. A tal efecto, los escenarios actuales son una fuente disponible de recursos de información y conocimiento que constituyen el eje estratégico del modelo propuesto. El liderazgo público y privado no puede escapar a la revisión de sus prácticas y paradigmas con vistas al estado actual de crisis nacional sin precedentes. La reconstrucción a partir de los grandes relatos políticos, filosóficos, económicos, axiológicos, no puede prescindir de modelos prácticos como tampoco puede prescindir de una consciente autocrítica de las capacidades dirigenciales que tienda necesariamente al cambio.

La complejidad, incertidumbre y velocidad de los cambios de las situaciones presentes y sus consecuencias reclaman en este contexto el talento y la disposición de líderes y organizaciones para conocer y emplear herramientas conceptuales y prácticas que incrementen la fecundidad del pensamiento y la operación con eficacia creciente.

El abordaje profundo y de detalle de cada función se realizará en sucesivas presentaciones de manera de elaborar sistemática y progresivamente un cuerpo coherente desde el estudio, el debate y los aportes que pudieran realizarse para enriquecer esta perspectiva de conducción estratégica. Los contenidos del actual documento podrán modificarse, sin implicar una contradicción con el planteo, sino respetando el espíritu de actualización permanente. No escapa al sentido común el nivel de generalización que se presenta y la falta de completitud de las funciones, sin embargo se ha buscado establecer las ideas centrales que nutrirán el resto del desarrollo. Generar conclusiones definitivas en este documento de trabajo atentaría contra el espíritu del mismo como se expresara en la introducción, por lo que se enfatiza el criterio de camino abierto para encontrar un esquema superador a la ponencia actual cuyo objeto principal ha sido proponer un rumbo de debate.

11. Bibliografía

- AGUILAR VILLANUEVA, LUIS F.; *La hechura de las políticas*, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial, México, 1996.
- BALBI, EDUARDO RAÚL Y CRESPO, MARÍA FABIANA; *Capturando el futuro*, Editorial Formato, Buenos Aires, 1997.
- BERLO, DAVID; *El proceso de la comunicación*, El Ateneo, Buenos Aires, 2000.
- CÁCERES, LUIS R.; *Estrategia, planificación y control*, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.
- COPE, ROBERT; *El plan estratégico*, Legis Editores; Bogotá, 1991.
- CHOO, CHUN WEI; *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Oxford University Press, México, 1999.
- DAVENPORT, THOMAS; *Ecología de la información*, Oxford University Press, México, 1999.
- ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA; *Bases para el pensamiento estratégico*, Escuela Superior de Guerra, Buenos Aires, 1994.
- GORONDI, PEDRO E.; *Planeamiento estratégico*, Programa de Formación Permanente de Alta Gerencia Pública - INAP, Buenos Aires, 1998.
- HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO; *Administración y estrategia*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1989.
- ILPES; *Discusiones sobre planificación*; Siglo Veintiuno Editores, México, 1997.
- LARA, JOSÉ LUIS; *El estado argentino y la gestión de su conocimiento*; Fundación Unión - Universidad Nacional de Tres de Febrero, Buenos Aires, 2001.
- LAUDON, KENNETH y LAUDON JANE P.; *Administración de los sistemas de información. Organización y tecnología*, Prentice Hall - Pearson Education, México, 1996, 3era edición.
- LEVY, ALBERTO; *El cómo y el porqué*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 1991.
- MATUS, CARLOS; *Estrategia y plan*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1998.
- MENA, CARLOS; *Toma de decisiones y políticas*, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1989.
- MIKLOS, TOMÁS (coord.); *Las decisiones políticas, de la planeación a la acción*, Siglo Veintiuno Editores, México, 2000.
- OSSORIO, ALFREDO; *Planeamiento estratégico*, Cuaderno N° 1, INAP, Buenos Aires, 1999.
- PEÑA, FÉLIX; *Instituciones y políticas públicas en el comercio exterior argentino*, en Contribuciones 1/2001, Fundación Konrad Adenauer, Buenos Aires, 2001.
- PROBST, GILBERT - RAUB, STEFFEN y ROMHARDT, KAI; *Administre el conocimiento*, Prentice Hall, México, 2001.
- PRUSAK, LAURENCE y McGee, JAMES; *Managing information strategically*, Ernst & Young, New York, 1993.
- RUIZ SÁNCHEZ, CARLOS; *Manual para la elaboración de políticas públicas*, Plaza y Valdés Editores, México, 1996.
- SCHWEINHEIM, GUILLERMO; *Seminario: Tecnologías avanzadas de gestión y control de políticas públicas*, FLACSO (mimeo), Buenos Aires, 2000.
- SHAPIRO, CARL Y VARIAN, HAL; *El dominio de la información: una guía estratégica para la economía de la red*, Antoni Bosch Editor, Barcelona, 1999.
- SIEMPRO / UNESCO; *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1999.
- STONER, JAMES y FREEMAN, EDWARD; *Administración*, Prentice Hall, México, 1994.
- SULLIVAN, GORDON R. y HARPER, MICHAEL V.; *La esperanza no es un método*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1998.

* * *