

PROSPECTA COLOMBIA 2010

Prospectiva y Estrategia Organizacional

**INNOVAR EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN:
PROSPECTIVA - SUSTENTABILIDAD - ALINEAMIENTO**

Luis RAGNO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

CENTRO DE ESTUDIOS PROSPECTIVOS - CEP

Parque Universitario, 5500, Ciudad de Mendoza

Mendoza – ARGENTINA

MBA Luis Ragno, Director CEP

Email: luis.ragno@gmail.com

Tel.: 549 261 6633253

1. Resumen (Abstract)

El trabajo hace hincapié en tres componentes esenciales para innovar la vida futura de las organizaciones: la Prospectiva que da respuesta a porqué es importante conducir la organización "desde el futuro" para innovar en el presente; la Sustentabilidad desde la perspectiva de aplicar un modelo organizacional que cree valor sustentable; y el Alineamiento Estratégico del capital humano, en el marco de un paradigma mental abierto a lo inesperado, dirigido a desarrollar al máximo nivel posible las competencias organizacionales que permitan a la organización obtener los resultados esperados. La respuesta operativa se da a través de la creación de Equipos de Innovación y Aprendizaje que modelan y dan forma a la Organización Sustentable del Futuro.

The work makes emphasize in three essential components to innovate in the future lives of the organizations: the Prospective gives a response to why it is important to lead the organization "from the future" to innovate in the present; the Sustainability from the perspective of applying a organization model that create sustainable value; and the Strategic Alignment of human capital, in the framework of a mental paradigm open to the unexpected, directed to develop the highest possible level the organizational competencies to enable the organization to achieve the expected results. The operational response in given through the creation of Teams of Innovation and Learning that shape and mold the Organization Sustainable of the future

2. Palabras-clave (Keywords)

Prospectiva, futuro, desarrollo organizacional, sustentabilidad, desarrollo sustentable, innovación, alineamiento estratégico, capital humano, aprendizaje, liderazgo.

Prospective, future, organizational development, sustainability, sustainable development, innovation, strategic alignment, human capital, learning, leadership

3. El Futuro de la Organización o la Organización Sustentable del Futuro

*“Si el hombre erróneo usa el medio correcto,
el medio correcto actúa incorrectamente”.*
Proverbio Chino

Frente a interrogantes referidos a ¿cómo cambiar los paradigmas organizacionales obsoletos?, ¿cómo superar los modelos mentales del pasado?, ¿cómo desarrollar proyectos sustentables?, en fin ¿cómo prepararse para lo imprevisto?.

Las respuestas son variadas y provienen de novedosas recetas de gestión que acuden en ayuda de las organizaciones, frente a los problemas constantes y cada vez mayores que

provocan la globalización, la incertidumbre y la complejidad creciente. La mayoría de estos modelos de gestión tienen en la base la misma visión metafísica, el mismo mapa, para enfrentar nuevas realidades que por sus características los tornan insuficientes tanto estructural como funcionalmente. Es por esa razón que cuando acertamos en el “qué hacer” nos falla el “cómo hacerlo”, y cuando la práctica intuitiva cotidiana (cómo hacer) se traduce en éxitos sorprendidos, no alcanzamos a integrarla en un plan estratégico (qué hacer) que facilite un crecimiento sostenido (Druker,1996).

Casi sin advertirlo, permanentemente encasillamos el pensamiento creativo e innovador, limitándonos a pensar en situaciones ya existentes y emparcharlas con soluciones conocidas tratando de disminuir nuestra disonancia cognitiva (Festinger,1957), a la vez que bloqueamos nuestra capacidad de observar al mundo como una totalidad dinámica; en lugar de superar la resistencia inconsciente a los cambios (Peter Senge, 2009), buscar soluciones no convencionales a partir de darle libertad a la creatividad y a la imaginación y ser capaces de prevenir las consecuencias del “impacto de lo altamente improbable” (Taleb, 2008).

La presente ponencia aporta algunas ideas para **“Innovar el Futuro de la Organización”**; considerando a la organización en su concepto de organismo vivo, como “entidades con inteligencia colectiva”¹, que poseen muchas de las propiedades comunes a los sistemas vivientes, como conjunto de personas que buscan cumplir con una visión por medio de una estrategia, interrelacionadas con un ambiente y sujetas a coparticipar permanentemente en la creación, consciente o no, de la realidad que las envuelve.

Trata de ver como el “yo, el nosotros y el ello circundante” se entrecruzan y entretejen en el espacio y el tiempo. Parafraseando las sabias palabras de Aldous Huxley, cuando expresaba: “La experiencia no es lo que te sucede, sino lo que haces con lo que te sucede”, podemos decir que la experiencia no es lo que nos pasa sino la interpretación que hacemos de lo que nos pasa.

Este hacer es una interpretación de la realidad en la que de una manera u otra estamos totalmente involucrados con respecto a como percibimos el presente, cuanto añoramos del pasado y cómo imaginamos el futuro. ¿Percibimos el presente, el pasado y el futuro como tres momentos separados y sucesivos en el tiempo; o estamos experimentando una única realidad presente a cuyos extremos los llamamos pasado y futuro?. Es muy importante esta distinción, puesto que en la primera percepción-interpretación estamos hablando de tres situaciones-objetos diferentes, en tanto en la segunda, la realidad y nuestra consecuente percepción-interpretación es una sola, en la que nuestra conciencia en su fluir continuo experimenta mucho más de lo que interpreta.

¹ Jerome Glen en el State of the Future 2010 del Millennium Project define a la inteligencia colectiva puede definirse como una propiedad emergente de las sinergias entre datos, información y conocimiento, software y hardware, y expertos que están en un proceso de aprendizaje continuo para producir un conocimiento más adecuado que el facilitado por los anteriores elementos actuando de forma separada.

Si nuestra actitud frente a la experiencia es la primera, vivimos un presente fugaz en espera permanente del futuro inmediato, que una vez llegado se transforma nuevamente en presente fugaz, fragmentando en forma permanente la realidad.

Si nuestra actitud, en cambio es la segunda percepción, nos estamos refiriendo a un trabajo constante por ampliar la conciencia del Presente hasta abarcar, de alguna manera difícil de explicar pero no por eso irreal, lo que llamamos Futuro; lo cual cambia totalmente nuestra relación con el Futuro, pasando este a integrar nuestra experiencia siempre presente.

Indudablemente es necesario ejercitar nuestro cerebro y nuestra mente de formas diferentes a las que estamos acostumbrados para adquirir un nuevo modo de pensar que facilite ampliar la percepción de la realidad. Se requiere poner en práctica nuestra inteligencia espiritual, desarrollar nuevas destrezas cognitivas y practicar técnicas como la moderna Teoría U de Otto Scharmer (2008), como proceso de solución de problemas y toma de decisiones desde el futuro emergente.

Esta situación de “enseñanza-aprendizaje” continuo empieza en nuestro Si Mismo, luego se extiende a nuestra vida social –familia, trabajo, estudios, etc.- . buscando imbuir a toda nuestra circunstancia en una percepción holística e integral que nos permita comprender e interpretar la realidad de una manera mucho más plena y abarcante.

La primera actitud nos habla del **Futuro de la Organización**, es decir ve el futuro como algo ajeno a nosotros mismos que nos sucede y que hay que padecer, enfrentar y en el mejor de los casos intentar contribuir a crearlo. Pero su posicionamiento es el futuro de la organización Actual, tal como la percibimos hoy, con nuestro paradigma o modelo mental “reducido”, inmerso en “la burbuja de la era Industrial” (Senge, 2009), tratando de extrapolar o visualizar la transición entre la organización presente y la organización futura.

La segunda actitud “más abarcativa” nos habla de la **Organización Sustentable del Futuro**; inventa, innova, transforma la organización en una nueva organización, que aunque formalmente puede o no parecerse a la actual, su estrategia de acción, su liderazgo y alineamiento surge desde el futuro emergente.

La primera actitud intenta empujar el presente hasta alcanzar el futuro, la segunda “diseña y genera el futuro” y lo hace emerger en el presente. No olvidemos, que para esta actitud, el futuro es el Presente, es la “zona del presente” que “experimentamos” pero que no alcanzamos a “interpretar” en su totalidad.

Por lo tanto Innovar el Futuro de la Organización requiere en primer lugar movilizar nuestro pensamiento y nuestra voluntad hacia una Actitud más libre, más espiritual, hacia una Acción Autotransformadora de nosotros mismos, que nos haga poco a poco más concientemente concientes de nuestra experiencia vital.

La Organización Sustentable del Futuro, que es Hoy, requiere transformar a los Recursos Humanos en Humanos con Recursos; pasar de hablar de la importancia del Capital Humano a reconocer firmemente que lo Humano es Capital. El desarrollo organizacional sustentable no es sólo un nuevo concepto, es “ver” las cosas de “manera

diferente”. Es una actitud organizacional que demanda en la actualidad ampliar los contextos, ejercitar la intuición, las paradojas, promover la creatividad, la inteligencia espiritual, la dinámica autoorganizativa; superar los estrechos modelos “mecanicistas” y “ver” la realidad con ojos más abarcativos, reticulares, sistémicos. Incorporar en nuestras organizaciones mapas y modelos mentales que procesen la problemática desde perspectivas más integrales, que optimizen la “inteligencia colectiva” en acción.

4. Estructura Paralela de Innovación y Aprendizaje.

Innovar el Futuro de la Organización supone promover la creación de **Equipos de Innovación y Aprendizaje -EIA-**, compuestos por personas que representen a toda la organización, que emprendan un proceso de cambio y liderazgo organizacional que en su andar determine y de forma a los posibles campos morfogénicos propios de la organización del futuro (Sheldrake, 1990/2007) . Estos campos morfogénicos a medida que se van desarrollando se implementan en forma paralela a la organización dando lugar a una **Estructura Paralela de Innovación y Aprendizaje -EPIA-**, que tendencialmente sigue trabajando junto al modelo de desarrollo del “futuro de la organización actual”, hasta que la “innovación” adquiere la madurez suficiente para integrarse a la organización y transformarla en la Organización Sustentable del Futuro.

La **EPIA** sigue un proceso similar al establecido por Christensen (1997) en su Teoría de la Innovación Disruptiva, al decir que la innovación disruptiva va incorporando mejoras tecnológicas en su funcionamiento, hasta desplazar progresivamente a los productos o servicios que ofrecen las empresas líderes; en nuestro caso logra “transformar” el futuro de la organización actual en la organización sustentable del futuro con características totalmente innovadoras respecto del actual modelo estratégico.

5. Prospeccionar la Organización Sustentable del Futuro

El paso desde un Futuro objeto de nuestra “mejor” proyección actual, al de un futuro “emergente”, producto del reconocimiento del Futuro que ya es Presente, abre nuevos horizontes de indagación y experimentación a la Prospectiva, dotándola de una dimensión más abarcativa, más profunda y sobretodo más creadora. Le permite no sólo destacar los hechos portadores de futuro, sino de percibir el futuro actuando en el presente y de extraer las soluciones desde el futuro emergente.

La actitud fragmentada, separatista, mecanicista que ha imperado en nuestras mentes y sociedades desde hace cientos de años nos ha conducido a vernos y comportarnos de manera individualista y egoísta, con los consabidos resultados de deterioro ambiental creciente que hoy padecemos y su impacto negativo en el marco que rodea y conecta a las personas, organizaciones y sociedades.

La actitud autotransformadora, la inteligencia espiritual puesta en acción (Zohar,

Marshall, 2001), no concibe ninguna actividad, personal o grupal, que no se considere íntimamente integrada al medio ambiente y que no sea sustentable. Percibirnos integrados personal, social y ambientalmente destaca la visión sistémica que debe imperar en los objetivos vitales de personas y organizaciones. En tal sentido es muy aplicable el modelo Integral de Ken Wilber (2000) con sus cuatro cuadrantes: el yo interior, el yo exterior, el nosotros interior, el ello exterior. El alineamiento de los cuatro cuadrantes nos coloca en inmejorable posición para desarrollar toda nuestra potencialidad humana en pos de comprender desde una perspectiva más holística la organización del futuro y sobre todo la humanidad del futuro y nuestro “futuro” planeta.

Si tal como lo define Michel Godet (1987), la prospectiva es “la anticipación al servicio de la acción”, lo importante desde nuestro punto de vista es trabajar sobre la calidad de dicha anticipación, para obtener la mejor interpretación posible de la realidad anticipada. El nivel de profundidad, complejidad e incertidumbre que estemos en condiciones de percibir-presenciar-interpretar en nuestra realidad presente, condicionará, enmarcará, contextualizará el resultado que obtengamos de la aplicación de la caja de herramientas en el proceso prospectivo (sobre todo escenarios de segunda generación, siguiendo a Pierre Wack (1985); y la posterior estrategia futura de la organización.

El Equipo de Innovación y Aprendizaje diseña, organiza y conduce el proceso prospectivo en sus fases: pre-prospectiva (preparación y focalización), prospectiva (consulta de futuros) y post-prospectiva (promoción y monitoreo) (Miles, Keenan, 2004); repitiendo el ciclo, haciendo los reajustes correspondientes y enriqueciendo la Estructura Paralela de Innovación y Aprendizaje (Medina, Ortegón, 2004).

Prospectar la Organización Sustentable del Futuro es generar las condiciones de posibilidad para en el presente “des-cubrir”, quitar el velo, iluminar las zonas oscuras de nuestra experiencia, y ver el futuro sistémico, caórdico, reticular y sustentable “implicado” en el presente. No es lo mismo imaginar un futuro ajeno a nuestro presente en tanto lugar distante al que llegar; que “presenciar”, al decir de la teoría U, el Futuro actuando en nuestro Presente.

6. Metaforas Organizacionales

Las Metáforas Organizacionales pueden ser útiles insumos para el trabajo creativo de los Ejercicios de Innovación y Aprendizaje ya que permiten, a partir de una reflexión colectiva, percibir la estructura, la cultura y la estrategia organizacional desde una perspectiva diferente a la actual, facilitar el aprendizaje de nuevos modos de comportamiento organizacional y por ende generar nuevas vías para el logro de los objetivos y la satisfacción de las expectativas.

Por qué no pensar en nuevas formas de organizar el trabajo, las personas, las relaciones interpersonales, la comunicación. Por qué no desarrollar nuevos tipos de aprendizaje, nuevos procesos creativos, diferentes estilos de conducción y liderazgo. Por

qué no convertir a la información en la fuerza creativa, y advertir como el espacio organizacional es estructurado por fuerzas invisibles que relacionan la complejidad. Por qué, en suma, no generar una visión y una cultura, que en su conjunto y en su correcto accionar transformen la organización, otorgando a cada “parte-todo” (holón)² crecientes márgenes de autonomía, a la par que en medio del aparente caos se mantiene el orden.

La transformación de la organización debe provenir desde el interior de cada uno de los que la integran (Dee Hock, 2001), para que con su aceptación de la nueva comprensión y su compromiso personal, puedan establecer las condiciones de posibilidad de, primero, un cambio de visión, y luego un proceso de transformación cultural de interrelación y dinamismo con los elementos creadores de la energía organizacional (personas, tiempo, recursos, aprendizaje, información, estrategias, etc.).

La visión integral que proponen las metáforas resulta indispensable para avanzar sobre gran parte de los problemas organizacionales actuales, ya que estos, por su complejidad y amplitud, resultan incomprensibles para la estructura mental de la mayoría de las personas, en quienes prevalece un modelo de pensamiento cartesiano, fundamentalmente reduccionista y fragmentario. Un enfoque integral permitiría introducir un poco de orden en el actual caos conceptual, proporcionando una perspectiva que no disocie la economía del “tejido ecológico” en el que está inserta (Capra, 1992, pag. 459), y permita avanzar hacia la perspectiva de una sociedad y economía regenerativa (Senge, 2009, pag. 71).

Los modelos tradicionales de administración seguidos por las organizaciones, están presentando grandes deficiencias para adaptarse a entornos inciertos, turbulentos y cambiantes. Se necesita evolucionar hacia estructuras más prospectivas, disipativas, dinámicas y flexibles capaces de asimilar las metáforas organizacionales y hacer más competitivas y exitosas a las organizaciones.

Entre las Metáforas Organizacionales a trabajar por los EIA podemos destacar las siguientes:

1. Crisis de percepción: la superación del modelo mecanicista.

Conscientes o no, la visión que aplicamos a nuestras organizaciones y con la cual las conducimos es heredera directa de la física newtoniana del siglo diecisiete; y por lo tanto insuficiente para abarcar los problemas y complejidades que las empresas enfrentan a pocos años de haber comenzado el siglo veintiuno.

En las organizaciones newtonianas hemos construido fronteras por todas partes, para representar la solidez, las estructuras que garantizan las cosas, las formas que dan seguridad. Hemos creado roles y establecido líneas de autoridad y límites de

² Holón: concepto introducido por Koestler que significa totalidades que al mismo tiempo forman parte de otras totalidades. Ver Ragnó (2002, pag. 16).

responsabilidades. En los negocios, la información está consignada en diagramas de todo tipo, cuyos segmentos indican proporciones de análisis elementales, y nos informan la participación en el mercado, opiniones de los empleados, niveles de clientela, etc

Es el pensamiento integral, sistémico y holístico el que prevalece en los albores del tercer milenio, poniendo énfasis en las interrelaciones entre las partes, como clave determinante de un mundo caracterizado por Heisenberg (1959) como “un complicado tejido de hechos, en el cual conexiones de diferentes tipos alternan o se superponen o combinan y así determinan la textura del todo”. Pasando a ser las conexiones y procesos, y no las “cosas o partes”, los elementos fundamentales de la realidad.

2. Visión reticular de la empresa. Un universo relacional.

Hablar de una nueva organización significa modificar radicalmente, tanto nuestra manera de pensar como de actuar. En la actualidad es habitual utilizar términos como interrelación, redes, integración, etc. Sin embargo, lo que ya está emergiendo como modelo para pensar, aún no es un modelo para actuar; lo que está en pensamiento no está en obra. Es interesante imaginar una empresa en sus múltiples interrelaciones, lo difícil es institucionalizar una visión reticular de la empresa y aún más difícil comportarse en consecuencia. Lo que uno no tiene integrado en sí mismo no puede plasmarlo en la realidad como una continuidad de pensamiento, palabra y obra.

3. Nuevas formas organizativas. Organizaciones sin fronteras.

De repente, advertimos que al modificar nuestra cosmovisión del mundo, al superar una percepción mecanicista, al incorporar un pensar sistémico basado en las nuevas teorías científicas, la realidad se estructura en una red de interrelaciones, en procesos, en holones, en campos invisibles que determinan el comportamiento y el espacio, etc., haciendo desaparecer la estructura fija y “cosista” de nuestras organizaciones, y haciéndonos partícipes y miembros activos de una organización inteligente, abierta al aprendizaje continuo, sin fronteras, con una gran capacidad de autoorganización y autorrenovación.

4. El desorden como fuente de un nuevo orden. La Era Caórdica.

Por qué no ver la organización de manera totalmente diferente, por qué no verla en su aparente desorden, en su inestabilidad operativa, pero buscando estructuras sistémicas que de alguna manera íntima nos explican “el orden” que reina en el “caos”, pero que nuestros estrechos esquemas mentales no sólo impiden ver, sino que obstaculizan constantemente el natural desarrollo de las actividades (Hock, 2001).

El gran desafío que se abre ante nosotros es, primero comprender que toda organización o empresa se comporta como una estructura disipativa, o mejor dicho, que de manera natural tiende a conformarse como un sistema autoorganizativo o autorrenovante (Prigogine, 1993). Y segundo, advertir que es nuestro estrecho modelo mental el que intenta fijar lo volátil, preservar nuestra preciosa estabilidad, y morir en el intento, tratando de aislarnos del medio ambiente.

5. El espacio organizacional en términos de campo. Campos morfogénicos.

Las organizaciones en general y las empresas en particular son estructuras moldeadas como “campos morfogénicos” (Sheldrake 1990/2007). Las personas que las integran se comportan como “ondas de energía” que al interactuar entre ellos y con el medio (proveedores, clientes, etc.) manifiestan determinados comportamientos en un espacio organizacional que ve facilitado su aprendizaje y adaptación a ambientes complejos y cambiantes.

Cuando hablamos de visión, cultura, ética en las organizaciones, de que hablamos sino es de “campos” que se explicitan en modos de comportamiento organizacional que traducen el accionar de una empresa. Más allá de los términos que empleamos, estos conceptos reflejan claramente la experiencia y madurez alcanzada por la organización, así como los éxitos o fracasos logrados en su historia. La metáfora de los campos resulta muy ilustrativa y aplicable en el liderazgo organizacional. Las personas encargadas de conducir a otros reconocen la importancia de generar un campo de liderazgo que alimente la participación, la responsabilidad y el compromiso de todos; favoreciendo incluso la extensión del campo hacia los clientes, accionistas, proveedores, competidores, etc.

6. Atajos Estratégicos

"Muchos sistemas del mundo real dependen de redes. El cerebro es una red de neuronas, las organizaciones son redes de personas y la economía global es una red de economías nacionales." expresó Duncan Watts. Duncan Watts (2003) y Steven Strogatz, dos matemáticos de la Universidad de Cornell, en los Estados Unidos, concentraron sus estudios en las denominadas **redes de mundo pequeño**: aquellas en las que -como en el juego- cada integrante tiene un enlace directo con otros. Estas redes sustentan la **teoría de los seis grados de separación** que Stanley Milgran propuso en 1960.

En las organizaciones existen múltiples caminos visibles e invisibles que unen de diversas formas a toda la organización. Sin embargo, pareciera que sólo vemos lo que la estructura y el organigrama nos muestran y que se manifiesta en la manera de comportarnos siguiendo patrones de conducta claramente definidos por nuestra cultura heredada. Lamentablemente, al obrar así dejamos de apreciar y utilizar los “atajos estratégicos”. El modelo sostiene que al introducir un número moderado de "atajos", especialmente escogidos, disminuye drásticamente el número de intermediarios que se tiene que recorrer entre una posición determinada en la red y cualquier otra posición. La idea es simple, se evita de recorrer todos los pasos intermedios, manteniendo la cohesión "local" de la red; a la vez que se potencia la comunicación y la gestión del conocimiento organizacional.

Hemos presentado algunas de las metáforas organizacionales, dentro de un amplio espectro de formas organizacionales, que están comenzando a aplicarse en empresas y organizaciones en todo el mundo. En cada caso adquieren la particularidad propia del entorno y el tipo de institución en el que se desenvuelven.

7. Modelo de Hart y Milstein de Creación de Valor Sustentable.

Godet nos dice: “La reflexión prospectiva sobre el futuro de una empresa o un territorio constituye una oportunidad única para vencer las dificultades y contradicciones del corto plazo e iniciar en todas las mentes y a todos los niveles la indispensable concienciación de la necesidad de cambiar los hábitos y comportamientos para hacer frente a las mutaciones. Para ello, es necesario partir de las capacidades de diagnóstico interno y aprovechar el ejercicio de prospectiva para ordenar competencias que están muchas veces dispersas” (Godet, 2000, 10, pag.37).

Tomando en consideración la frase de Michel Godet, estimamos que es muy conveniente que la reflexión prospectiva oriente toda estrategia y toda toma de decisión hacia un futuro sustentable, cuyas bases deben ser establecidas adecuadamente en el presente. El concepto de desarrollo sostenible como aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias (Informe WCED, 1987), ha evolucionado hasta decir que la sostenibilidad está caracterizada, inicialmente por la armonía de tres elementos: economía, medio ambiente e igualdad social; a los que se agrega para tomar en cuenta la “complejidad” de la sostenibilidad en el proceso de decisión, la consideración de las tendencias globales y la reflexión prospectiva. “Los líderes quieren aprender cómo montar la ola de innovación sostenible hacia el futuro mientras mantienen todavía un negocio saludable y viable en el presente” (Senge, 2009, pag. 124 y ss.).

Identificar estrategias y prácticas que contribuyan a un mundo sustentable y, al mismo tiempo, signifiquen crear valor para el accionista, es el objetivo del modelo de **“Creación de Valor Sustentable”** para la empresa desarrollado por Stuart Hart y Mark Milstein (Hart & Milstein, 2003). Ellos sostienen que los negocios de mañana nacerán de entre las nuevas tecnologías limpias que reduzcan la huella ecológica de la empresa, aumenten su eco-eficiencia y eviten la contaminación, reduciendo así los costes y riesgos, al mismo tiempo que satisfagan las necesidades más imperiosas para reducir la pobreza y la brecha creciente entre los que tienen mucho y los que no.

El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible publicó un documento llamado “Desarrollo Sostenible: El Caso Empresario Argentino – Un análisis académico de 10 años de buenas prácticas empresariales” (CEADS, 2008), en el que utilizó como marco conceptual el modelo de Hart y Milstein. Se analizó la evolución de 326 empresas, en el periodo 1998-2007, en lo correspondiente a las buenas prácticas de estrategias implementadas en materia de ecoeficiencia, sistemas de gestión ambiental, diseño para el medio ambiente y ciclo de vida, comunicación con stakeholders, responsabilidad social empresaria, manejo integral de impactos (sociales), base de la pirámide. El resultado demostró que los desafíos asociados con la sostenibilidad ayudan a identificar estrategias y prácticas que de manera proactiva contribuyan al desarrollo sostenible y al mismo tiempo, creen valor para el accionista. Constituyen procesos de aprendizaje organizacional que favorecen la internalización progresiva de las

responsabilidades ambientales y sociales en una estrategia de negocios, que permitirá generar beneficios para las actuales y futuras generaciones.

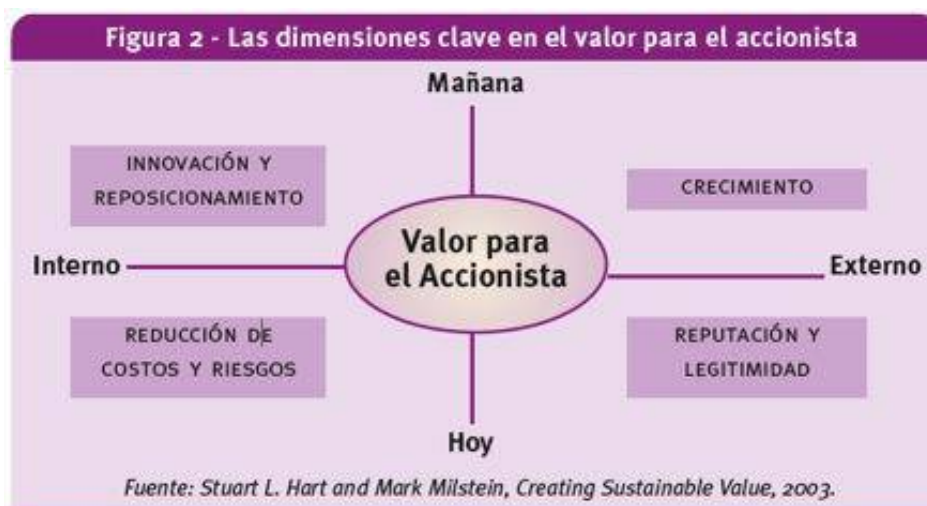
7.1. Marco conceptual.

La estructura de valor para el accionista es una estructura multidimensional, en la que se considera a los componentes básicos en cuatro dimensiones que son fuente de tensión creativa, entre la “visión”, los escenarios futuros, y la “realidad diaria” de la organización.

La Figura 2 ilustra los componentes básicos de la estructura de valor para el accionista. El eje vertical refleja las necesidades de la empresa en cuanto a la gestión del negocio de “hoy”, mientras, simultáneamente, crea las tecnologías y los mercados del “mañana” El eje horizontal refleja las necesidades de la organización en desarrollar y proteger las habilidades “internas”, mientras simultáneamente, se infunde con nuevas perspectivas y conocimientos desde “afuera”.

Combinando estos dos ejes se obtiene una matriz (2 x 2), cuyo resultado es la creación de cuatro dimensiones diferentes. El cuadrante ubicado abajo a la izquierda se focaliza en aquellos aspectos de performance cuya naturaleza es primariamente “interna” y del “corto plazo”: reducción de costos y riesgos. Claramente puede observarse que, a menos que la compañía pueda operar eficientemente y reducir su riesgo, habrá una disminución del valor para el accionista.

El cuadrante ubicado abajo a la derecha se focaliza en el “corto plazo” e incluye a los stakeholders “externos”. Una apropiada y creativa inclusión de los stakeholders externos pueden otorgar un posicionamiento diferenciado creando el liderazgo y la legitimidad necesarios para el sostenimiento y crecimiento del valor para el accionista.



En el cuadrante ubicado arriba a la izquierda la empresa debe, no sólo gestionar de un modo eficiente el negocio de hoy, sino también generar los productos y servicios para el futuro. Finalmente, el cuadrante ubicado arriba a la derecha se focaliza en las dimensiones “externas” asociadas con la performance “futura”. El trabajo prospectivo resulta ser muy importante para tornar creíble el crecimiento futuro de la organización, llave para la generación de valor para el accionista.

Las organizaciones deben actuar eficiente y simultáneamente en los cuatro cuadrantes para maximizar el valor para el accionista y ser sustentables en el tiempo.

7.2 Drivers globales para la sustentabilidad.

Hay cuatro grupos de “drivers” relativos a la sustentabilidad global (Hart y Milstein, 2003). El primer grupo corresponde al crecimiento de la industrialización y sus impactos asociados como consumo de materiales, contaminación, y generación de residuos y efluentes. De esta manera, la eficiencia en la utilización de los recursos y la prevención de la contaminación son cruciales para el desarrollo sustentable.

El segundo grupo de “drivers” está asociado a la proliferación de los stakeholders (principalmente los que componen la sociedad civil), asumiendo roles protagónicos de control y, en algunos casos, hasta de “forzar” estándares sociales y ambientales. Para lograr el desarrollo sustentable las empresas tienen el desafío de operar de una manera transparente, responsable e informada.

El tercer grupo de “drivers” relativos a la sustentabilidad global, está relacionada a las tecnologías emergentes que proveerían soluciones “perturbadoras” y que podrían volver obsoletas varias industrias de la actualidad (pensando sobre todo en las de utilización de material y energía intensivos). La innovación y el cambio tecnológico son las “llaves” para lograr el desarrollo sustentable.



Finalmente, el cuarto grupo de drivers está relacionado con el incremento de la población, la pobreza y la inequidad asociada a la globalización. La combinación del crecimiento poblacional y de la injusticia, está reconocida como la causante de la creación del decaimiento social y de la crisis política. La globalización de la economía degrada la autonomía local, la cultura y el medioambiente provocando un creciente retroceso en los países en desarrollo (Hart y Milstein, 2003).

Los “drivers” de la sustentabilidad presentan oportunidades para las organizaciones para mejorar las cuatro dimensiones que hacen al valor para el accionista.

8. Liderar desde el futuro emergente: la Teoría U de Otto Scharmer.

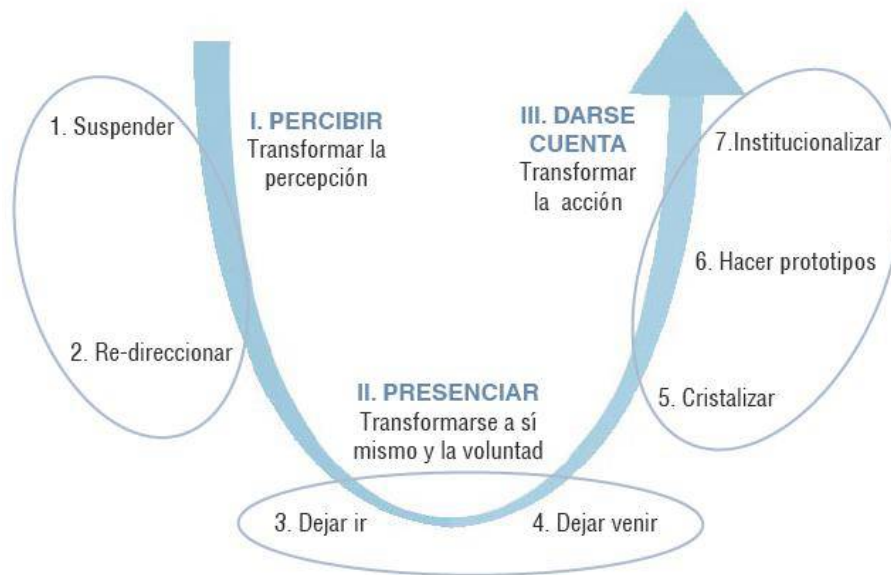
Tal como lo vimos anteriormente el paradigma reinante en nuestras organizaciones, es el heredado de los modelos educativos sustentados en una cosmovisión occidental, cartesiana, mecanicista y en un aprendizaje “de mantenimiento” (Botkin, Elmandjra, Malitza, 1979) basado fundamentalmente en una reflexión analítica y racional sobre las experiencias del pasado. Planificamos y “construimos” el futuro a partir de lo que antes pensamos e hicimos, y en la medida que suponemos que surgirán situaciones similares a las anteriores, es desde esa hipotética situación que elaboramos nuevos escenarios.

Otto Scharmer (2008) propone un nuevo modo de aprender, complementario del anterior, a través de la presencia en futuros emergentes. Considera que la práctica del estar presente (presencia), intensificando el aquí y ahora en un espacio de quietud y apertura, posibilita la llegada del llamado insight (hallazgo) y surge la posibilidad de futuro.

La mayoría de los grandes descubrimientos (la teoría de la relatividad de Einstein, el Mesías de Handel, el Eureka de Arquímedes, etc.) han sido, al decir de sus autores, fruto de un insight, una intuición, una visión heurística, un hallazgo repentino (serendipidad), una visión del futuro con una inmediata claridad sobre qué hacer a continuación. Este insight es como una semilla que hay que hacer crecer hasta alcanzar su potencial máximo. El proceso U nos da la posibilidad de regenerarnos, es decir, cambiar nuestra forma de pensar y de ver; para alcanzar los insights necesarios para enfrentar problemas de gran complejidad en momentos de alta incertidumbre.

El proceso U nos formula una metodología que consta de tres fases: percibir, presenciar y darse cuenta. Cada una de estas fases requiere de unas condiciones específicas para facilitar el aprendizaje.

1. Percibir: La fase de Percibir nos invita a superar nuestros propios modelos mentales y a abrirnos, a descubrir la realidad y ver la totalidad del sistema del que formamos parte. Para entrar en contacto con la realidad Real dos capacidades son necesarias desarrollar:



1.1. Suspende el juicio: ser consciente de que nuestra mirada sobre las cosas afecta la realidad y que la estamos mediatizando y condicionando siempre. Debemos ser conscientes de nuestros límites y por tanto ser capaces de superar la mirada surgida de nuestros juicios.

1.2. Redireccionar: se trata de desarrollar la habilidad para escuchar y ver desde distintas posiciones, extendiendo nuestro sentido del lugar y del espacio. Pensar desde el lugar del otro. Ver desde otro ángulo. Descubrir la realidad como un todo. Superar la visión fragmentada del mundo.

2. Presenciar: Se trata de descubrir nuestro conocimiento profundo de lo que está pasando en el sistema-organización. El papel que tenemos en él y lo que personal y colectivamente hacemos. Es la capacidad de conectarse a la más alta posibilidad de futuro que quiere emerger. La presencia requiere no solo de la apertura de la mente, sino de aspectos más sutiles como el corazón y la voluntad, para acceder al conocimiento profundo del ser.^[11] La forma de lidiar con situaciones difíciles es conectarse con los tres niveles de atención: mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta.

Presenciar encarna intencionalidad. Es un espacio para la espontaneidad y la intuición, menospreciadas por el pensamiento racionalizador y la mente cartesiana. Pero es una habilidad natural del ser humano. Es conectarse con una fuente de creatividad natural, sin estorbos, sin deliberación, es el futuro que emerge. Es todo lo contrario de la acción que busca un fin. El acto espontáneo carece de propósito: lo importante no es buscar, sino encontrar. Scharmer propone que en esta fase deben desarrollarse las dos capacidades siguientes:

2.1. Dejar ir. Abandonar lo que creemos: los conceptos, los instrumentos y las ideas. Ceder y entregarse a lo que sea que tiene que surgir. Para ellos hay que tener valor y perder miedo al vacío que ello comporta. Se trata de entrar en un estado de profunda receptividad.

Navegar en lo misterioso e incierto, abandonando las certezas. Ya no nos sirven las recetas. No poner mente, no elegir y dejar que las cosas fluyan.

2.2. Dejar venir: este es un punto muy difícil, ya que representa un cambio de acción, un nuevo compromiso. Una nueva comprensión de nuestra valoración. Se trata de dejar que una nueva visión sobre un aspecto entre en nosotros, una nueva mirada sobre un problema determinado. En esta fase se requiere un ambiente tranquilo, salirse de nosotros mismos y vernos como parte de la totalidad, escuchar nuestras voces interiores, más íntimas, de modo que surja claridad sobre el camino a seguir.

3. Darse cuenta: Es la fase de múltiples conclusiones que se despliegan con el tiempo. Se llega a esta fase sabiendo claramente lo que hay que hacer. Se tiene la visión. Hemos hecho un descubrimiento acerca de cómo afrontar el problema, ahora hay que construir la solución. Las capacidades de esta fase son:

3.1. Cristalizar: No se sabe muy bien donde nos llevará, pero sí que pasos debemos seguir, tenemos la idea del cuadro que queremos pintar pero no los detalles. Esta capacidad demanda poner intención en lo que se hace: traducir la solución emergente en una solución concreta.

3.2. Hacer prototipos: comporta llevar las ideas a creaciones físicas, experimentar, dar vueltas, probar, cambiar, equivocarse, rehacer. Este es un proceso de cultivo, de explorar el futuro desde la acción, integrando cuerpo, mente, corazón y voluntad para hacer diseños.

3.3. Materializar: es difundir la innovación, la manera cómo enfrentamos el problema adaptativo, para que sea incorporada en la organización. Requiere confiar en lo que viene y en las personas. Es crear ecosistemas, espacios que se autorregulen en la sustentabilidad de sus soluciones, que son al fin y al cabo, respuestas dinámicas a problemas complejos.

La mayor crisis de nuestro tiempo es la del modelo de pensar, el cómo enfrentamos los problemas. Son tiempos inciertos, complejos y cambiantes, lo que hace necesario el cultivo de lo sutil, el retorno a la fuente originaria del conocimiento. La progresiva racionalización que ha tenido la acción humana y de las organizaciones ha hecho paradójicamente al ser humano mucho más vulnerable e irracional.

La teoría U nos propone una nueva síntesis de la comprensión de la acción humana y la forma de conocer y hacer. Este es un modelo de aprendizaje abierto a la innovación, a lo nuevo, y se hace reconociendo y reconciliándose, a través de la criticidad, con el pasado, con lo existente. Empresas como HP, Shell, Google, Daimler, entre otras, lo han comprendido y fomentan un liderazgo basado en el proceso en U.

El trabajo de equipos de alto rendimiento, los Equipos de Innovación y Aprendizaje, al transformar cualitativamente las relaciones humanas, según Otto Scharmer, modifican o complementan el management tradicional con tres innovaciones:

“El primero es ser más precisos en la forma de conectarnos con un ambiente más grande que el que estábamos acostumbrados a manejar. El management no es solo una

ciencia cognitiva: es una práctica que exige que disminuyamos la velocidad y nos movamos hacia el lugar del máximo potencial. La segunda innovación en el management tiene que ver con conectarse con nuestras fuentes más profundas de conocimiento. La tercera se refiere a los prototipos rápidos, y tiene que ver con aprender haciendo y con emplear los prototipos como un medio práctico para explorar el futuro mediante una acción. De modo que estos tres aspectos: la observación y la inmersión profunda, la conexión con el yo interior y fuente de conocimiento, y los prototipos rápidos, deben cambiar o complementar el marco teórico del management y el liderazgo” (Alonso, 2009).

8. El Alineamiento Estratégico: pilar del éxito de la estrategia organizacional.

En relación al capital humano, Godet (2000,10) advierte que:

La principal limitante del desarrollo de las empresas es el factor humano por el tiempo que se necesita para capacitar a los hombres y motivarlos con un proyecto.

Las evoluciones no son inevitables; todo depende de los hombres y de su capacidad de incorporar los futuros posibles para actuar y caminar juntos hacia un futuro diferente. Las evoluciones del entorno exigen de la empresa gran flexibilidad y capacidad de respuesta rápida, lo que depende considerablemente de las estructuras.

Las estructuras deben no sólo adaptarse a la evolución del entorno, sino preverla, ya que sus inercias engendran retraso en esa adaptación (Godet, 2000,10).

Si la Prospectiva nos da los escenarios futuros y la sustentabilidad nos da el marco de responsabilidad y compromiso con las generaciones futuras; la innovación y el alineamiento estratégico son componentes esenciales para desarrollar al máximo nivel posible las competencias organizacionales que permitan a la organización obtener los resultados esperados. Generalmente se considera al alineamiento como el proceso que vincula a las diversas unidades y áreas con la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, las actividades, las decisiones y el comportamiento diario de todas las personas, de todos los niveles, todos los días, estén directamente ligados a apoyar la estrategia de la organización.

La Estructura Paralela de Innovación y Aprendizaje, que en este trabajo se sugiere como instrumento de innovación organizacional, tiene como objetivo estratégico elaborar e implementar los planes y líneas de acción proactivos y sustentables a través de un capital humano vinculado entre sí y alineado con los logros esperados por la organización.

Lo “humano es capital” en el proceso de alinear con la estrategia a los objetivos, metas, indicadores, mediciones, proyectos, recursos, cultura, estructura, procesos, competencias, sistemas de información, etc., utilizando para su monitoreo continuo herramientas modernas como el Balance Scorecard (Kaplan, Norton, 1996).

Tanto las técnicas prospectivas como el modelo de dar valor sustentable, colaboran

y facilitan el alineamiento interno-externo, individual-colectivo, horizontal-vertical y presente-futuro. Al esfuerzo de la sincronización de los procesos claves de la organización a lo largo de la cadena de valor (alineamiento horizontal) debe acompañarlo el trabajo integrado de todos y cada uno desde su particular e importante ubicación en la estructura organizacional (alineamiento vertical).

El alineamiento estratégico produce resultados cuando todas las personas que trabajan en la organización participan y se involucran activamente en la definición y puesta en acción de la estrategia tanto a nivel horizontal como vertical.

9. Conclusión.

En prospectiva, dice Tomás Miklos, la planeación se enfoca desde el futuro hacia el presente, en contraposición con los enfoques más tradicionales, en los que se adoptan perspectivas ancladas en el pasado o en el presente y sobreimpuestas como constantes a un futuro que no es sino su reflejo forzado” (Baena Paz, 2005).

Nuestros viejos paradigmas no deben impedir u obstaculizar el acceso a un universo pleno de potencialidades, que de no “descubrirlo” se impondrá caótica y aleatoriamente impactando negativamente sobre las personas y las organizaciones. Todo análisis que hagamos sobre nuestras organizaciones termina ineludiblemente en el “factor humano”, en el verdadero capital con que cuentan las instituciones y que necesitan imperiosamente redescubrir. De nada sirve considerar la importancia de los recursos humanos sino advertimos la “profunda crisis de percepción” producto de la aceleración y magnitud de los cambios que se vienen operando en el mundo moderno y que requiere para superar el “desfase humano” (Botkin, Elmandjra, Malitza, 1979), un nuevo modo de interpretar la realidad en todos nosotros. Un modo, que implica una nueva actitud para encarar no sólo lo urgente sino también lo importante, e incluso lo trascendente, dándole una visión más integradora a la forma de organizar las instituciones y empresas.

Ejercitarse en la metáforas organizacionales y en el proceso U facilitarán un cambio en nuestros modelos mentales en uso, de manera de lograr un pensamiento cuyo objetivo sea controlar el cambio esperado (ser preactivo) y provocar un cambio deseado (ser proactivo). Esto no es más que fortalecer las ideas de Gastón Berger cuando expresaba que:

El futuro se basa en seis virtudes fundamentales. La primera de esas cualidades es la **calma**, necesaria para tomar la distancia que permita conservar el control de sí. La **imaginación**, complemento útil de la razón, que abre el camino a la innovación y otorga, a aquel que demuestre tenerla, una mirada diferente y original del mundo. El **espíritu de equipo** es indispensable para actuar con eficiencia, tanto como el **entusiasmo**, que empuja a esa misma acción y hace al hombre capaz de crear. El **valor** es esencial para salirse de los caminos señalados, para innovar, para emprender y asumir los riesgos inherentes. Finalmente, el **sentido de lo humano** es la virtud primordial; para tener conciencia de su devenir, una sociedad debe poner al

hombre ante todo. La cultura desempeña en esto un papel esencial pues permite aprehender el pensamiento del otro; da la posibilidad de entender antes de juzgar; muestra, a través de sus diversas formas, cómo el hombre puede tomar las riendas de su destino” (Godet, 2000,10).

Como conclusión, para **Innovar la Organización Sustentable del Futuro** nos permitimos proponer algunas sugerencias:

1. Establecer un **EIA, Equipo de Innovación y Aprendizaje**, compuestos por “expertos” de las distintas áreas de la organización que trabajen de manera continua en una **“Estructura Paralela de Innovación y Aprendizaje”** abocada al desarrollo y seguimiento de las “variables estratégicas de la Organización Sustentable del Futuro.

2. Realizar talleres, previos a cualquier ejercicio prospectivo, que trabajen la imagen y visión personal promoviendo la Auto Transformación Personal, con el objetivo de generar en cada participante una actitud holística y espiritual que los haga sentir el **“nosotros proactivo de la organización”** vinculados e interrelacionados con los demás, con la sociedad y con el medio ambiente.

3. Desarrollar **Ejercicios de Innovación Organizacional Creativa** tomando como ejemplo las **Metáforas Organizacionales** mencionadas en el presente trabajo.

4. Prospectar escenarios futuros que tomen como base los resultados establecidos por el equipo de expertos EIA.

5. Utilizar el **Modelo para Crear Valor Sustentable de Stuart Hart y Mark Milstein** de cuatro cuadrantes para alinear los objetivos y estrategias organizacionales en el tiempo y el espacio, y crear valor sustentable a largo plazo.

6. Implementar la **Teoría U** para liderar la organización desde el futuro emergente.

7. Implementar el **Alineamiento Estratégico** como proceso idóneo para llevar adelante una estrategia organizacional exitosa.

En síntesis el presente trabajo sostiene que al ejercicio prospectivo es importante, frente a los tiempos que corren de creciente complejidad, alta incertidumbre y marcado paradigma mecanicista, enriquecerlo y complementarlo con un modelo organizacional que cree valor sustentable y fundamentalmente con una práctica constante de los Equipos de Innovación y Aprendizaje dirigidos a plasmar una Estructura Paralela de Innovación y Aprendizaje que promueva el alineamiento estratégico del capital humano ejerciendo un liderazgo desde el futuro emergente.

7. Referencias bibliográficas.

Alonso, V. (2009). Entrevista con Otto Scharmer. *Praxis al Día*, 2(8), España.

- Baena Paz, G. (2005). *Seguridad Humana e Infraestructura Emocional*. 1ra. Ed., México, Consultoría y Servicios de Comunicación.
- Botkin, J. & Elmadjra, M. & Malitza, M. (1979). *Aprender, horizonte sin límites*, Informe al Club de Roma, España: Santillana.
- Bushe, G. y Shani, A.B. (1993). *Estructuras Paralelas de Aprendizaje*, U.S.A: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Capra, Fritjof (1992). *El Punto Crucial*, Argentina, Troquel.
- Christensen, C. (1997). "The Innovator's Dilemma". Harvard Business School, Boston.
- CEADS Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (2008). *Desarrollo Sostenible: El Caso Empresario Argentino. Un análisis académico de 10 años de buenas prácticas empresariales*. 1a Ed. - Buenos Aires.
- Drucker, P. (1996). *La Administración en una Epoca de Grandes Cambios*, Argentina: Sudamericana.
- Drucker, Peter (1993). *La Sociedad Postcapitalista*, Argentina: Sudamericana.
- Festinger, L (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row and Peterson.
- Glenn, J. & Gordon, T. & Florescu, E. (2010). *The Millennium Project – State of Future 2010*, U.S.A.
- Godet, M. (1987). *Prospectiva y Planificación Estratégica*.
- Godet, M. (2000). *Prospectiva Estratégica – Cuadernos del LIPSOR n° 10*.
- Godet, M. & Prospektiker (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica – Cuadernos del LIPSOR n° 5*.
- Godet, M. (2005). *Frente al Futuro. Verdaderas preguntas y falsos problemas*,
- Hart, S. & Milstein, M. (2003), *Creating Sustainable Value*. Academy of Management Executive.
- Heisenberg, W (1959). *Física y Filosofía*, Buenos Aires: La Isla.
- Hock, Dee (2001). *El Nacimiento de la Era Caórdica*, Barcelona: Granica.
- Innerarity Grau, D. (2005, Junio). *Pensar el orden y el desorden: una poética de la excepción*. *Revista electronica estudios hegelianos*, 2(2), 2.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.

- Medina, J. & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, Chile: ILPES.
- Miles, Ian & Keenan, Michael (2004), Overview of Methods used in Foresight PREST, Institute of Innovation Research (IoIR), University of Manchester, UK
- Prigogine, Ilya (1993). *¿Tan sólo una ilusión?*, Barcelona: Tusquets Editores.
- Ragno, L. (2002). *Nuevas Metáforas Organizacionales*. En Administración de la Gestión de Organizaciones, Mendoza, Argentina: Universidad del Aconcagua.
- Reynoso, A. (2006) *Alineamiento Estratégico*, Strategylink.
- Scharmer, O. (2008) *Theory U: Leading from the future as it emerges. The social technology of presencing*.
- Senge, Peter y otros (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica*, Buenos Aires: Granica.
- Senge, Peter y otros (1992). *La Quinta Disciplina*, Buenos Aires: Granica.
- Senge, Peter y otros (2009). *La revolución necesaria*, Buenos Aires: Norma.
- Senge, P., Scharmer, Otto, Jaworsky, J. y Flowers, B., (2004), *Presence: An exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*, Currency/Doubleday.
- Sheldrake, R. (1990/2007). *Una nueva ciencia de la vida. La hipótesis de la causación formativa*. Traductor Marge-Xavier Martí Coronado. Tercera edición. Barcelona: Editorial Kairós.
- Taleb, N. (2008). *EL Cisne Negro. El Impacto de la Altamente Improbable*, España: Paidós.
- Wack, Pierre (1985), “Scenarios: shooting the rapids”, Harvard Business Review, nov/dec. 139–150.
- Watts, D. (2003), *Seis grados: la ciencia de una edad conectada*. Random House: London, UK.
- Wheatley, Margaret (1994). *El Liderazgo y la Nueva Ciencia*, Argentina: Granica.
- Wilber, Ken y otros (2000). *Una Teoría de Todo*, Barcelona: Kairós.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2001). *Inteligencia Espiritual*, España: Plaza & Janés Editores.