

Desafiando la competitividad: Transformación organizacional, innovación y desarrollo directivo

Desarrollo directivo:
estrategias para evitar la
tecnologización irreflexiva.



Por los profesores: Sergio Spoerer H.¹, Carlos Vignolo F.², Sebastián Depolo C.³ y Matías Cociña V.⁴; Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile.

1 Doctor en Sociología por la Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales de París. Profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional y Director del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ha sido Ministro Consejero Comercial de la Embajada de Chile en Madrid. Consultor de UNESCO, BID, PNUD, SELA y Banco Mundial. Ha asesorado empresas e instituciones públicas en Chile, España y varios países latinoamericanos. Profesor Invitado de la Sorbonne (París III).

2 Ingeniero Civil Industrial y Magister en Ingeniería Económica, Universidad de Chile. Ph.D.(c) en Economía, Universidad de Sussex, Inglaterra. Académico del Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile. Profesor Visitante de la Escuela Superior de Dirección y Administración de Empresas (ESADE) en Barcelona. Director de la Pesquera Friosur. Especialista en Innovación y Liderazgo; Diseño y Desarrollo Organizacional; Formación y Desarrollo de Habilidades Directivas.

3 Sociólogo y Magister en Investigación Social y Desarrollo de la Universidad de Concepción. Investigador Asociado del Programa de Habilidades Directivas y Profesor part time del área de Comportamiento Organizacional del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Consultor de Investigación y Desarrollo del Instituto Regional de Administración de Empresas (IRADE), Región del Bío-bío. Especialista en Investigación y Desarrollo y Metodologías de Investigación Social.

4 Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. Investigador Asociado del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la U. de Chile. Profesor part time del área de Comportamiento Organizacional del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Socio fundador de Ediciones del Temple S.A. Director de Editores de Chile A.G.

Resumen ejecutivo

En el marco del particular entorno que enfrentan las grandes organizaciones en la actualidad, la gestión de procesos de transformación organizacional requiere de un desarrollo de sus directivos que los habilite para liderar dichos procesos sin caer en la tecnologización irreflexiva de la organización, y sin poner en riesgo su autonomía. Este artículo expone interpretaciones, metodologías y un modelo pedagógico elaborado por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, que propone el desarrollo directivo como soporte fundamental de transformaciones en organizaciones complejas. Sostenemos que dicho desarrollo no se debe orientar a cambiar a los directivos “cerrando brechas”, sino a generar en ellos un aumento de conciencia de sí-mismos y de su entorno.

Introducción

Los desafíos impuestos por la competitividad creciente de mercados más abiertos e integrados requieren de continuas transformaciones organizacionales. El escenario global demanda organizaciones que se adapten rápidamente a condiciones inéditas. En este contexto surge la tecnologización como “la” solución adaptativa, basándose en la convicción de que la incorporación de tecnología de punta (especialmente las denominadas “tecnologías de apoyo a la gestión”) genera transformaciones en la organización que permitirían lidiar exitosamente con las “nuevas realidades”. (Drucker, 1995)

La mala noticia es que la mayoría de los estudios en las empresas más exitosas del mundo han demostrado que esta convicción es ilusoria.⁵ Es cierto que la tecnología de punta es un factor presente en todas las empresas que se pueden denominar “excelentes” –aquellas que han mantenido sostenidamente su crecimiento y alta rentabilidad durante

años–, sin embargo, la “tecnologización” no gatilla estos altos resultados. Es, por el contrario, una consecuencia de ellos. Los altos niveles de desarrollo tecnológico son una necesidad que surge en empresas que ya han llegado a ser altamente efectivas y sostenidamente eficientes. En empresas excelentes la incorporación de alta tecnología es una consecuencia de la calidad de su gestión y resultados, y no al revés. Aquí el “y viceversa” no aplica (Collins, 2001).

La buena noticia es que la excelencia se puede alcanzar sin necesidad de tecnologizar de manera compulsiva, sin desembolsar los millones de dólares que, año a año, se gastan en herramientas que se usan ineficientemente o nunca se utilizan. La alta productividad, la excelencia en la gestión y el incremento en los resultados depende de un factor que todas las empresas poseen y que, sin embargo, es difícil de manejar y, sobre todo, de comprender: las personas y las interacciones que se dan entre ellas para la producción de bienes y servicios.⁶

Este artículo se basa en lo realizado por el Programa de Habilidades Directivas (PHD) del Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile, en su búsqueda de interpretaciones y metodologías que permitan la comprensión y desarrollo de factores críticos para el alto desempeño laboral. Éstos se basan en criterios de productividad y se enmarcan en una declaración ética: la búsqueda de la productividad debe estar siempre acompañada de la búsqueda de bienestar en el trabajo y en la vida de los trabajadores. Esa es la fórmula: la competitividad sólo es sostenible a partir de continuas mejoras percibidas en la calidad de vida.

1. La gestión en la “era del flujo” y la trampa de la tecnologización irreflexiva

Nada es dato. Todo es dato. La cantidad de datos a los cuales los directivos deben “atender” hoy es tal que finalmente no hay manera de distinguir lo importante de aquello que no lo es. Todo está a la mano y se vuelve, por tanto, irrelevante. Los datos son un *commodity*. Su flujo es tal, que es imposible convertirlos en información completa para la toma de decisiones. En la infinitud de datos, volvemos al punto de partida: no hay información, sólo espacio vacío.

Es imposible, sin embargo, dar un paso al lado en la “autopista de la información”. La opción es mantenerse “en flujo”, intentando aprender en el camino. Aprender colectivamente, esto es, incorporar en las prácticas cotidianas de la organización la capacidad de discriminación –entrenada y efectiva– de aquellos datos que pueden utilizarse como información relevante.

La tendencia a buscar sistemas que recopilen y sistematicen “toda” la información disponible es la primera trampa de la tecnologización irreflexiva. Abandonarse a la “inteligencia” de sistemas que prometen procesar grandes masas de información, que pondrán a disposición de los *managers* para que éstos decidan “racionalmente”, no funciona. Ni los sistemas son inteligentes, ni los *managers* actúan racionalmente.

La complejidad en el manejo de información y en el procesamiento de datos se reitera en todos los ámbitos de acción empresarial. Múltiples variables internas y externas desafían los conocimientos y las competencias de los especialistas. Todo se mueve, y se mueve rápido (¿ha intentado “enfrentar” a sus hijos en un videojuego? Verá a qué nos referimos). La detección temprana y pertinente de fenómenos emergentes se vuelve crecientemente difícil. Las tendencias de largo plazo son cada día más difusas.

Ante esto, se debe lograr generar una gestión continua, en tiempo real, del conocimiento que poseen las personas. Esta gestión sólo es posible mediante la socialización –mediante la puesta en duda– de los conocimientos “acumulados” por los individuos. Si la instalación de prácticas de pues-



Casi el 50% de los artículos publicados en la revista Harvard Business Review en los últimos dos años se relacionan directa o indirectamente con la necesidad de “rehumanizar” la vida laboral, los negocios y el management.

ta en común, de sistematización, de crítica y de mejoramiento de los conocimientos que posee una empresa requiere de herramientas tecnológicas que la faciliten, bienvenida sea la tecnología. Si se instala tecnología antes de generar las prácticas necesarias, diga adiós a su inversión.

Para los actuales niveles de complejidad no se ha concebido una tecnología que se haga cargo de la toma de decisiones. Sólo mediante la integración continua de habilidades en procesos colaborativos de aprendizaje organizacional, mediante el incremento del trabajo en red y la cooperación entre empresas, se puede hacer frente a las complejidades del entorno.

Esto es aún más claro si consideramos que para modelar e intervenir un sistema es necesario poder determinar sus límites. El proceso de globalización de las últimas décadas vuelve

borrosas las fronteras de acción.⁷ El mundo –sobre todo el mundo de los negocios– se hace uno, se integra crecientemente. Las nociones de empresa, de mercado y de estado nacional se ven fuertemente cuestionadas. Los procesos más allá de nuestras fronteras imponen su impronta sobre los procesos y estructuras locales. En esto no hay vuelta atrás.

Para actuar en este escenario se requiere que los *managers* desarrollen habilidades de gestión global, cambiando la forma en que se diseña e implementa la gestión local. Los liderazgos locales requieren de un fuerte arraigo en la historia. Una visión de la organización que permita dialogar con el entorno sin arriesgar la identidad de la organización. He aquí una nueva trampa de la tecnologización irreflexiva: la incorporación de herramientas de gestión “prefabricadas” puede tener dos consecuencias nefastas. La primera de ellas es obvia: que la herramienta nunca se implemente exitosamente. Innumerables casos de implementación de sofisticadas –y muy caras– herramientas terminan en adaptaciones “a la chilena”, en usos parciales, en simple desuso o en franco boicot. La segunda, más dramática, es que la herramienta efectivamente se implante –a la fuerza– y que ello produzca cambios en las prácticas organizacionales y su cultura imposibles de predecir ni, menos aún, de asimilar. Sólo la reflexión respecto de los valores y prácticas centrales de la organización permite dialogar con un entorno cambiante y global, sin perder identidad ni las oportunidades que esta expansión de las fronteras ofrece.

El tiempo se acelera. La hiperconectividad reduce las ventanas de oportunidades a plazos imperceptibles. Todo es ahora. La eternidad, en el mundo de los negocios, dura un par de días. En ese contexto, la noción misma de planificación estratégica es puesta en tela de juicio. Su reflejo más patente es la obsolescencia acelerada de productos, servicios, procesos, tecnologías y estructuras organizacionales.

La aceleración de la obsolescencia impone el paso de la “ciencia hecha” (stock) a la “ciencia haciéndose” en flujo continuo. La gestión del conocimiento exige pertinencia en el manejo de las “variables blandas”, como la cultura organizacional o los procesos de aprendizaje. Tanto o más que el “conocimiento explícito” (ciencia), importa ahora el “conocimiento tácito” (saberes operacionales) y el acceso rápido al “conocimiento circulante” (disponible en la red).⁸

Transitamos desde una lógica de “aplicación del conocimiento” (mando y control) a una de “prácticas reflexivas”, capaces de hacer frente a imprevistos (contingencias, riesgos). De ahí la importancia de la “delegación completa” y de la “gestión autónoma” en las organizaciones.⁹

Hoy importan, más que los productos, los procesos. Más que las personas, la calidad de las relaciones que establecen entre ellas (más que las neuronas, las sinapsis). El primado de “prácticas reflexivas” requiere valorar y desarrollar nue-

vas formas de “saberes vivenciales”: emocionalidad, sedimentación de experiencias, expresividad. Más que conocimiento y competencias, la gestión de flujo continuo requiere de actitudes pertinentes (apertura, flexibilidad, colaboración).

El desafío es, entonces, lograr flexibilidad estratégica. Para ello debemos reflexionar colectivamente sobre aquello que debemos preservar, de modo de poder cambiar todo lo demás. Segundo, los *managers* deben instalar en la organización capacidad de entrenamiento en la acción, buscando desarrollar habilidades como la escucha, la apertura y la anticipación. Sólo de esa manera es posible innovar sin perder el alma en el camino. Innovar es siempre conservar (Vignolo, 2004).

La planificación hoy sirve sólo para hacerse cargo de riesgos convencionales, esperados y, por tanto, poco costosos. Sin embargo, los *managers* de hoy se enfrentan cada vez con más frecuencia a la emergencia de riesgos desconocidos, con potenciales de amenaza y conflicto que resultan imposibles de anticipar. Viven “apagando incendios”. El desafío es, entonces, pasar de la actitud preventiva a una actitud de precaución (Spoerer, 2004). Sólo la flexibilidad ante “lo nuevo” y la plasticidad de la organización –por grande que sea–, en particular de su gerencia y la estrategia que la sostiene, dan garantías de éxito en un contexto en que las percepciones de incertidumbre e inseguridad se multiplican.

La tecnología hoy disponible entrega escasas herramientas para este tipo de gestión –en flujo, en tiempo real–, pues en la mayoría de los casos responde a métricas y se funda en paradigmas que ya no son útiles. El mundo cambió más rápidamente que nuestra capacidad de comprenderlo. Hoy vivimos presionados, estresados, bajo la tentación inútil de hacer más de lo mismo, pero más rápido y a menor costo. Es la tentación del incrementalismo. Este “sálvese quién pueda” es una carrera en la que pocos obtendrán ganancia. El desafío al que nos enfrentamos no es una “brecha tecnológica” a cerrar. Es una empresa mucho mayor. Los *managers* deben generar en sí y en su gente saltos paradigmáticos, que implican un cambio en la manera en que se mira el mundo, para luego cambiar la forma de hacer gestión. Sólo entonces aparece la tecnología como un medio que da cuenta de la capacidad de una organización de adaptarse a su entorno. No hay un nivel tecnológico óptimo *per se*. La tecnología bien utilizada es contingente al desarrollo organizacional y a los requerimientos del negocio.

2. El desarrollo de habilidades directivas como soporte de transformaciones organizacionales

El mejoramiento de la productividad en el actual mundo del trabajo requiere no sólo optimizar la eficiencia de las “prácticas prescritas” o del “conocimiento explícito aplicado” sino, principalmente, crear culturas organizacionales con fuerte sentido de pertenencia y alta motivación; ello para

permitir que la “experiencia vivida” en los procesos de trabajo facilite el despliegue de la inteligencia ante factores no previstos y, por ende, no regulados ni prescritos ex-ante. La circulación de los saberes implícitos en una organización – no su soporte tecnológico– es la principal dimensión de la gestión del conocimiento.

Esto es tanto más así en una economía crecientemente desmaterializada, cuyo rasgo principal es la gestión on line de flujos de intangibles. La comprensión de estos procesos requiere de un salto paradigmático en la comprensión de las organizaciones y del rol del directivo, y por tanto de su formación. Esto implica, necesariamente, una “expansión de conciencia”, esto es, llevar al límite del cuestionamiento las concepciones sobre las que se asienta nuestro actuar. Aventurarse a descubrir y descubrirse en el camino. Para ello es necesario afrontar el desafío de mantener la integridad, cuidando de sí mismo para poder luego cuidar de los demás y del negocio. Esta expansión en la comprensión del mundo y de sí mismo, la generación de sentido compartido y la aceptación de las limitaciones –propias y ajenas– en el duro tránsito de generar prácticas colectivas que incrementen la productividad sin perder la integridad y la cohesión, son los focos de nuestra propuesta teórico-metodológica de formación.

Al hablar de habilidades directivas distinguimos tres ámbitos de aprendizaje. (a) El primero de ellos, el más convencional, es el dominio cognitivo. Es el saber de los libros, y hoy de la red, en que se ha basado nuestro sistema educativo. Sabemos, sin embargo, que ir a un curso o leer un libro no garantiza haber adquirido el dominio de prácticas sobre un saber, es sólo conocerlas. (b) El segundo ámbito es el de las competencias, de la *performance*, el dominio del saber hacer, respondiendo de manera exitosa ante situaciones complejas. (c) El tercer ámbito es el de las actitudes, muy vinculado al de las emociones. Son predisposiciones corporales automáticas, “estados de ánimo” que determinan la forma en que se experimenta el actuar (disposición a colaborar, apertura ante lo nuevo, sensación de valía, entre otros). Es en este ámbito en que los directivos presentan mayores dificultades de aprendizaje. Denominamos *talento* al sedimentado de las tres dimensiones mencionadas. Un directivo talentoso posee los tres ámbitos incorporados e integrados y es capaz de reproducirlos automáticamente.

Finalmente, entendemos como *habilidad* al potencial de despliegue del talento en situaciones nuevas. Lo cognitivo, competencial y actitudinal se forma en procesos de aprendizaje y en prácticas cotidianas, pero el despliegue del talento se da en situaciones inéditas. Las habilidades directivas son, entonces, las capacidades de desplegar el talento en entornos complejos y cambiantes como son los que enfrentamos hoy.

El aprendizaje es un fenómeno eminentemente colectivo y determinado emocionalmente. El intelecto tiene poco que decir en la selección de aquellos aspectos relevantes para la adaptación al entorno. Es el cuerpo el que aprende. Sólo una vez “incorporado” el aprendizaje podemos hacer elaboraciones racionales. Sólo desde el “soltar” los aprendizajes previos, desde la aceptación de las propias limitaciones y los propios ritmos, el directivo puede abrirse al aprendizaje de nuevas habilidades y moverse en sus “zonas de desarrollo próximo”.¹⁰

Hay tres caminos frecuentemente utilizados en la formación de habilidades en directivos. Una primera tendencia de los responsables del desarrollo organizacional es supeditar la formación a las necesidades surgidas de la incorporación de nuevas tecnologías. Anteriormente hemos expuesto nuestras aprehensiones a tal enfoque. Una segunda tendencia, más peligrosa y éticamente mucho más criticable, ha proliferado en los últimos años. Nos referimos a programas de desarrollo directivo centrados en el “desarrollo personal”. Estos programas suelen tener una fuerte componente de trabajo emocional, tanto en el espacio personal como colectivo. En este trabajo emocional, habitualmente, no se entregan herramientas al cliente para “defenderse” de la intervención. Simplemente se interviene, abriendo un espacio de manipulación por parte del consultor que resulta éticamente muy riesgoso. Dado que el directivo no tiene distinciones para explicar (y explicarse) el proceso por el que está pasando, es poco lo que realmente aprende y, más aún, está en un espacio en que difícilmente puede discernir que le sirve de aquello que no. El único que gana en estos casos es el consultor.

Como alternativa, sostenemos que es necesario diseñar programas que no se orienten a cambiar a los directivos “cerrando brechas”, sino a desarrollar la conciencia de sí mismos, de sus intereses, fortalezas y debilidades. Desde un proceso de reflexión personal y colectiva, los directivos, de manera autónoma, determinan y gestionan las zonas de desarrollo que les permitan sacar el máximo partido a sus fortalezas, hacer irrelevantes sus debilidades y alinear su quehacer en la organización con sus intereses, buscando conciliar las exigencias del mundo laboral con aquellas del ámbito personal. Esta nueva tendencia está en el centro de las reflexiones de las más prestigiadas publicaciones anglosajonas sobre *management*, incluyendo la evolución de la línea editorial de Harvard Business Review. Casi el 50% de los artículos publicados en esta revista en los últimos dos años se relacionan directa o indirectamente con la necesidad de “rehumanizar” la vida laboral, los negocios y el management.

Las ideas constructivistas sobre la realidad¹¹, postulando que ésta no viene dada, y que a los seres humanos nos pasa a cada instante lo único que nos puede pasar, constituyen



Al entrar al proceso de aprendizaje personal y grupal en torno a proyectos reales de innovación productiva y/o de gestión, es posible evaluar el impacto del desarrollo ejecutivo en resultados duros, medibles.

dos pilares sobre los cuales es posible enfrentar el aprendizaje de manera más auténtica y autónoma, disminuyendo los niveles de presión en los directivos. Desde esta concepción es posible generar aprendizaje real, pues los directivos de organizaciones complejas suelen mostrar niveles de autoexigencia tan altos, que los procesos de aprendizaje les resultan en extremo difíciles. La dificultad de aprender es directamente proporcional al nivel del cargo que la persona ocupa en la organización (Argyris, 1993).

Modelo pedagógico en tres etapas

Sobre la base de estos elementos hemos diseñado un modelo pedagógico en tres etapas, que ha sido utilizado con éxito en diversas organizaciones y en el entrenamiento de sus directivos.^{vii (ojo)}

En una primera etapa se desarrolla un fuerte trabajo de formación cognitiva, integrando conocimiento de distintas disciplinas. Aquí se busca instalar un universo de distinciones coherente y compartido por todos los participantes; también, que los directivos puedan cuestionar el entramado conceptual presentado, ponerlo a prueba, discutirlo y asimilar aquellas interpretaciones que resultan útiles a su gestión.

Sólo una vez que esta base conceptual se ha asentado se pasa a una segunda etapa, orientada al desarrollo de habilidades. Esta etapa es más larga y difícil, y es un espacio en que el riesgo de manipulación está siempre presente. Sin embargo, el hecho de que el aprendizaje sea eminentemente colectivo y que todos los participantes tengan una base conceptual que les permita entender por qué y para qué están realizando este proceso, les ayuda a “defenderse” de la intervención, mantener su autonomía y llevar los procesos de cambio sólo hasta donde están preparados y dispuestos a avanzar.

Para la incorporación de habilidades y actitudes los participantes son puestos en un espacio de entrenamiento colectivo minuciosamente diseñado. Este espacio se basa en la premisa de que, en tanto sistemas cerrados, los seres humanos sólo aprenden por perturbaciones recurrentes y siempre que el aprendizaje resulte subjetivamente relevante. Por ello se diseña un espacio de entrenamiento recurrente, sistemático y centrado en la zona de desarrollo próximo de cada participante, la que es monitoreada por parte de un equipo especializado de profesionales.

La tercera etapa del proceso se centra en un “cambio del sentido hermenéutico”, un cambio profundo en las interpretaciones de los directivos. Se desarrollan nuevas interpretaciones –preguntas y respuestas– respecto de los fenómenos que enfrentan. Esto es lo que denominamos “ampliación de conciencia” de entorno y de sí. Es desde este cambio en la estructura conductual e interpretativa que los directivos generan la autonomía necesaria para cuestionar los modelos enseñados. Esta “vuelta a la teoría” les permite generar interpretaciones propias, ajustables flexiblemente a sus necesidades de gestión.

Es la potencia de las nuevas interpretaciones generadas en espacios de aprendizaje recurrentes, colectivos y continuos la que permite rediseñar las prácticas laborales, enfrentando la tradición respecto de “cómo deben hacerse las cosas”. Ello hace posible la innovación y la determinación de la necesidad tecnológica efectiva que dichas prácticas implican.

Al entrar al proceso de aprendizaje personal y grupal en torno a proyectos reales de innovación productiva y/o de gestión, es posible evaluar el impacto del desarrollo ejecutivo en resultados duros, medibles. Así mismo, los grupos de aprendizaje en cuanto equipos de transformación organizacional (ETO) impactan de modo efectivo en la línea, poten-



ciando liderazgo, clima organizacional y trabajo colaborativo (presencial o en red). Los ETOs, con su geometría variable, su rapidez de ensamble y acción altamente efectiva, adquieren una influencia dinamizadora de las inercias organizacionales inevitablemente generadas en la estructura y sus roles.¹²

La competitividad no es una consecuencia de la adaptación irreflexiva a nuevas tecnologías, es una consecuencia del desarrollo de la organización, permitiendo conciliar los aumentos de productividad con continuas mejoras percibidas en la calidad de vida. Ello sólo es posible desde nuevas interpretaciones que habiliten a los directivos a liderar las transformaciones necesarias en un entorno complejo y cambiante, en que la autonomía siempre está en riesgo.

Bibliografía

- Argyris, Chris. 1993. *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review, 69 (3), 99-109.
- Collins, James. 2001. *Good To Great: why some companies make the leap... and others don't*. Ed Harpers-Collins, NY
- Drucker, Peter. 1995. *Las Nuevas Realidades*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Drucker, Peter. March-April 1999. *Managing Oneself*. Harvard Business Review.
- Goleman, David. November-December, 1998. *What Makes A leader?*. Harvard Business Review.
- Goleman, Daniel. December 2001 – Special Issue. *Primal Leadership, The Hidden Driver of Great Performance*. Harvard Business Review (HBR). Volume 79, Number 11
- Harvard Business Review (HBR). November – December 1998. Volume 76, Number 6 (Revista completa)
- Harvard Business Review (HBR). April 2001. Volume 79, Number 4. Page 12. *From the Editor: Can We Talk?* Page 123. The 2001 HBR List: Breakthrough Ideas for Today's Business Agenda.
- Harvard Business Review (HBR). December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11 (Revista completa, en especial, *From the Editor*)
- Heifetz, R. y Linsky M. Junio 2002. *Managing Onself: A Survival Guide for Leaders*, Harvard Business Review,
- Heifetz, Ronald A. 1997. *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Paidós.
- Kotter, John. March-April, 1995. *Liderando El Cambio: Por Qué Los Esfuerzos De Transformación Fracasas*. Harvard Business Review.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco. 1974. *De máquinas y seres vivos*. Editorial Universitaria, Santiago, Chile.
- Maturana, Humberto. 1990. *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Editorial Hachette/Comunicación – CED, Santiago de Chile.
- Maturana, Humberto. 1999. *Transformación en la Convivencia*. Dolmen Ediciones, Santiago de Chile.
- Nonaka, I. / Takeuchi, H. 1999. *La organización creadora de conocimiento*. México

: Oxford University Press.

- Rifkin, Jeremy. *El Fin del Trabajo*. Editorial Paidós, Barcelona, 1998.
- Senge, Peter. 1993. *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, Barcelona.
- Senge, Peter; et all. 1999. *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma.
- Soros, Georges. 1999. *La Crisis del Capitalismo Global. La Sociedad Abierta en Peligro*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Spoerer, Sergio. 1998. *El Modelo Del Liderazgo Para El Siglo XXI*. Revista Desafío.
- Spoerer, S. 2004. *Gestión de Crisis. Cultura Corporativa y Aprendizaje Organizacional ante el riesgo y el conflicto*. Trend management. Vol 6/Nº4/ junio-julio 2004 pp. 96-100.
- Varela, Francisco. 1996. *Ética y Acción*. Ediciones Dolmen, Santiago de Chile.
- Vignolo, C. 2004. *Desencadenando la Innovación en la Empresa del Tercer Milenio*. Trend Management, Vol 6, Edición Especial Mayo, 2004.pp 8- 17.

Notas

- Así, por ejemplo, lo demuestra Jim Collins en su bien documentada investigación sobre los factores críticos de éxito del crecimiento sustentable de las empresas más exitosas del mercado norteamericano. Véase Collins, James. *Good to Great: why some companies make the leap... and others don't*. HarperCollins Publishers. New York.2001
- El efecto "personas", "relaciones" y "contacto" es central en las nuevas concepciones de management; al respecto véase la derivación temática de los últimos años de Harvard Business Review referida en el artículo de Vignolo (2004) "La formación de Directivos como expansión de la conciencia de sí". Revista Ingeniería de Sistemas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Vol. XVIII, Número 1, pp 5-22.
- La globalización y la difusión de fronteras tiene su lado "positivo" en la integración de mercados y las oportunidades que genera, y su lado "negativo" en la economización de las relaciones entre países y su correlato: la sobredependencia externa de los países pequeños, el terrorismo global y el riesgo de la soberanía nacional. Las medidas de seguridad (y proteccionismo) crecen de manera inversa a la confianza, por tanto el desarrollo de ésta es un imperativo de sobrevivencia para personas, empresas y países.
- Véase al respecto, el desarrollo del Centro de Sociología de la Innovación de la Escuela Superior de Minas de París. En especial el trabajo de Bruno Latour.
- Tiene que actuar como en el caso de despresurización de la cabina de un avión: si quiere ayudar a los demás, tiene que ponerse Ud. la mascarilla primero.
- vi Concepción tomada de los desarrollos de la escuela constructivista rusa liderada por Lev Vigotsky y la formas del desarrollo cognitivo.
- vii Adherimos a la postura constructivista de la escuela inaugurada por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela. Los seres humanos construimos el mundo al operar en él. Percibir no es captar una realidad, es construirla. Percibimos lo que percibimos dada la estructura de nuestro cuerpo, nuestra mente y nuestras emociones "encarnadas", que cambian de instante en instante. La existencia o no de una realidad externa a nosotros es un misterio que no podemos develar. Nuestro sistema nervioso, como sistema cerrado que es, no nos permite "acceder" al mundo. Sólo conocemos las consecuencias que en nuestra estructura provoca un encuentro con ese mundo. Sólo poseemos mapas y nombres para las cosas que en esos mapas aparecen, y como bien nos advertía Gregory Bateson, "El mapa no es el territorio y el nombre no es la cosa nombrada".
- Parte central del Proyecto del Programa de Habilidades Directivas es generar metodologías de evaluación y de medición de impacto. Tanto estas metodologías como sus primeras aplicaciones han sido realizadas a partir de un conjunto de memorias para optar al título de Ingeniero Civil Industrial: Cocina, M. 2002. "Desarrollo de un Sistema de Medición de Resultados para el Programa de Transformación Organizacional de un Servicio Público". Espinoza, P. 2002. "Proceso de Modernización del Instituto Nacional de Estadísticas: Cambio Cultural". Márquez, M. y Montecinos, M. 2004. "Metodología de Evaluación de Programas de Desarrollo Profesional y Gerencial DII-Enap".

