

El control como un proceso de aprendizaje organizacional

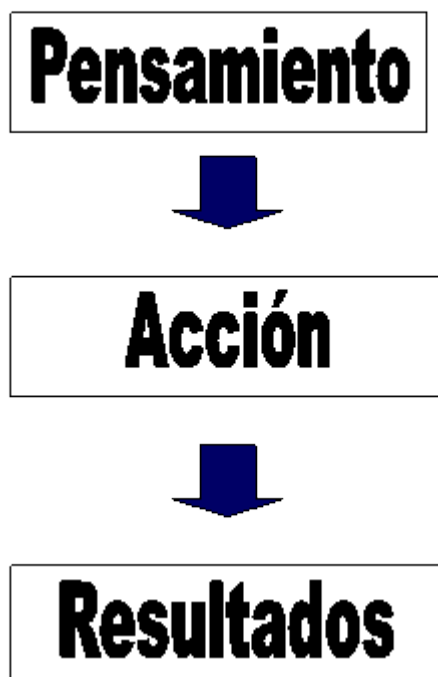
AUTOR(A): Oscar O. Conti

"Vengo para llevarme nuevas herramientas que me permitan satisfacer las necesidades de los clientes" resultó una frase compartida entre los asistentes a un curso sobre competencia empresarial.

En su momento no dije gran cosa sobre la frase, pero al finalizar el curso, comencé prestar atención a lo que la misma me provocaba. Algo de todo eso, es lo que ahora, deseo compartir con otros que pueden estar interesados en el management y en el aprendizaje organizacional. **Compartir miradas es, justamente, lo que creo que permite que el aprendizaje se instale en nuestras vidas y, por ende, en nuestras organizaciones.**

Nos hemos acostumbrado a recibir lecciones sobre lo que debemos hacer y sobre como lo debemos hacer. Ampliando el concepto: **nos enseñaron qué pensar sobre esto y aquello otro.** Así nació la Administración como ciencia-arte y aún arrastramos ciertas ideas que surgieron en un contexto totalmente diferente al actual; **había una demanda activa de los productos que se ofertaban y una muy incipiente competencia.** En aquel entonces, el directivo se enfocaba a ganar más y lo lograba a través de la eficiencia alcanzada en el proceso productivo, es decir: producir más con un menor costo.

Seguimos viendo a los encuentros de capacitación como un lugar donde hay alguien que nos dará algo, no como un espacio de encuentro con pares para poder compartir lo que pensamos, ampliando, de esta manera la visión individual (y grupal). **Deberíamos desear encontramos para ejercitar el dar y el recibir.** Y por qué no, para poner en duda lo que pensamos y, consecuentemente, lo que estamos haciendo.



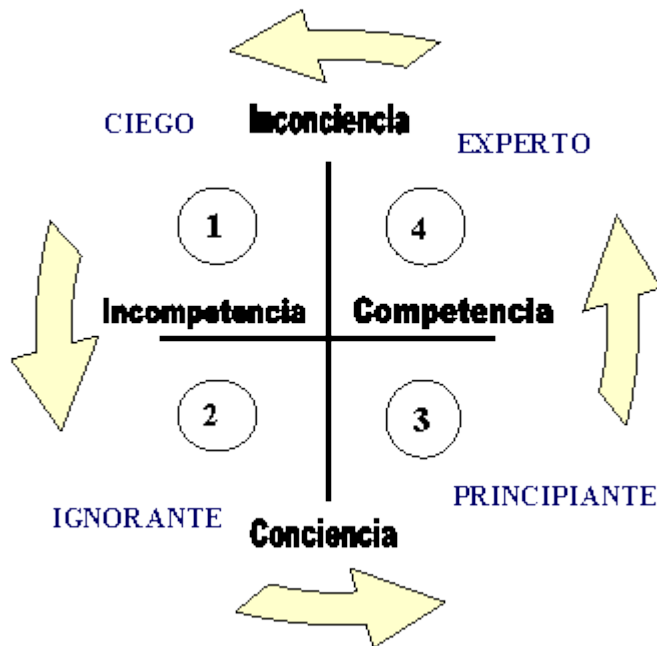
Un curso o taller de unas horas sobre alguna temática relacionada con la competencia no es un proveedor de herramientas, a lo sumo es un tiempo en el que escuchamos frases que provocan, o no, algo en quienes las escuchan. Para que la provocación exista, es imprescindible que haya un ser **humano predispuesto a escuchar, comprometido con su proceso de aprendizaje** y no solamente una persona que viene a cotejar lo que cree que sabe con lo que se dice a lo largo del curso. Esta última actitud se exterioriza a través de las resistencias desplegadas para demostrar que lo que se dice ya se

sabe.

Cuando sucede esto, es muy común que terminemos creyendo que ya sabemos todo, y que no se nos está "dando" nada nuevo. Siento que esto **no nos permite abrirnos a los otros. La competencia requiere, de manera excluyente, tener en cuenta a los otros** (clientes, proveedores, compañeros, superiores, competidores, segmento, mercado, contexto, etc...).

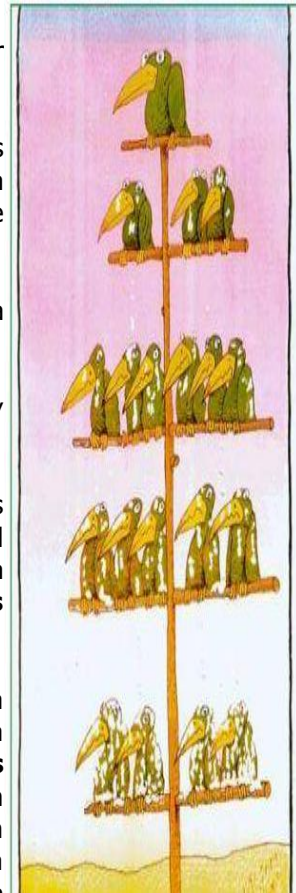
"Si no te conoces a ti mismo, ni a tu adversario, en cada batalla que intentes, sólo hallarás una derrota". (Sun Tzu).

Esto último, también funciona hacia la otra dirección: como capacitador, necesito estar abierto a escuchar a quienes concurren a mis cursos y talleres, ya que es una manera de continuar aprendiendo; **todos aprendemos, siempre, en cada momento, de todos**. Este ejercicio, sin ir más lejos, es una exteriorización de mi propio proceso de revisión. Ir a buscar algo que alguien nos lo dará como receta mágica es, mínimamente, una simplificación de nuestras vidas. Es convertirnos en un recipiente en el que almacenaremos lo que alguien nos dará, y en este caso puntual: con el fin de satisfacer a otros, y además, generando rentabilidad.



Se me ocurre que este es el resultado de tanta definición dada; de tantos "hay que pensar esto".

Probablemente, al ser tantos, hemos perdido las ganas y/o la aptitud de ser procesadores de la información que recogemos y esto, consecuentemente, nos aleja del



discernir; y todo termina siendo lo mismo. **La competencia requiere que transformemos a la información en datos útiles.**

En muchas organizaciones se ha instalado la presión como una actitud de control de la gestión. Esto simplifica, en apariencia, la función de quienes dirigen y la de los dirigidos. **Todos terminan, por lo general, embarrados en la insatisfacción y el resentimiento.** Eso sí: los unos y los otros se la pasan recitando frases vacías de contenido. El contenido es el que cada uno le da, no es teórico, es absolutamente humano. **Es un contenido que tiene que ver con un SER que DICE y se exterioriza en el HACER**

Si salimos un rato de las organizaciones, nos daremos cuenta que la sociedad (contexto) funciona más o menos de una manera similar. Todos perseguimos ideales ajustados a los modelos que hemos comprado (hubo muchos vendedores) como aquellos a los que debemos alcanzar. Esos a los que nosotros **“nos debemos ajustar”**, esforzándonos para lograrlo. Hemos ingerido definiciones sobre la vida, sobre el trabajo, sobre el amor, sobre la amistad, sobre la familia, sobre todo... **Todo está definido y para ser alcanzado.**

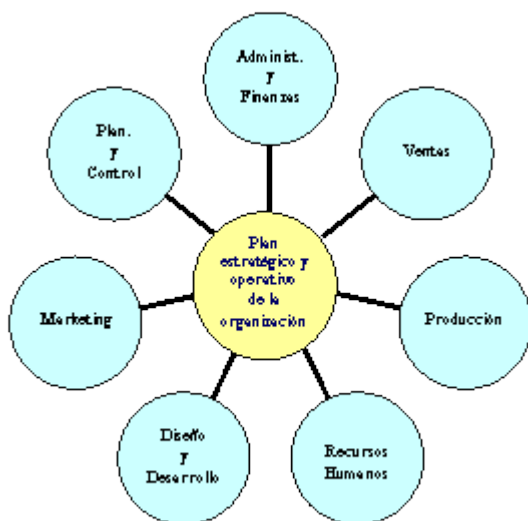
Con el tiempo se ha ido sofisticando el lenguaje empresario referido a la competencia, al management, al trabajo en equipo y al liderazgo. Claro que, como siempre sucede cuando tratamos de actuar según frases, no siempre logramos (me incluyo) **decir con los hechos lo que pregonamos con la voz.** El valor agregado, por ejemplo, termina en un par de palabras que resuenan en un enorme vacío existencial.

Es muy común que cuando los empleados se quejan, también lo hagan los jefes. Terminan siendo víctimas y victimarios. Se estancan en un forcejeo inconducente y el único camino que se encuentra es el de presionar “aguas abajo”. Se presiona tanto, que se llega a un punto en el que no produce ningún efecto a favor de la competitividad global de la organización.

Intentaré desarrollar los extremos teóricos que se me ocurren como estilos de conducción.

La Alta Dirección decide alcanzar ciertos objetivos y diseña una estrategia general para lograrlos. A partir de allí baja línea a la estructura operativa de la organización y presiona el accionar, sobre todo comercial, para que los objetivos sean alcanzados. Si esto ocurre va todo bien y si no, seguramente, alguien será el responsable. Para los que están en posiciones intermedias se presenta la oportunidad de encontrar culpables tanto arriba como abajo. Para los de abajo, nos les queda otro remedio que culpabilizar a los de arriba y para los que trazaron la estrategia no les cabe duda que los culpables son todos los de abajo. En algunas organizaciones, se produce también la queja intersectorial y aparecen los “ellos” y los “nosotros”.

Esto, convengamos, que es una drástica simplificación de la conocida dirección por objetivos, ya que la misma contempla un detallado proceso de planeamiento de todas las acciones seleccionadas para alcanzar las metas. Puede ser que este método aggiornado a los tiempos modernos (veneración de lo inmediato) resulte para algunos segmentos y durante un tiempo determinado. Son tantas las organizaciones que lo usan, que termina siendo muy poco eficaz como táctica competitiva (los clientes se saturan de las presiones de los vendedores que desean venderles algo y generan más y más resistencias).



En el extremo opuesto se me ocurre presentar a una organización con una visión compartida y que cada uno de sus miembros, con su trabajo, se siente aportando para alcanzarla. La energía de trabajo es enorme y

la actitud frente a los conflictos es la de poner el hombro, sin considerar ni por un rato la posibilidad de buscar culpables. **Los controles de gestión se convierten en un lenguaje común ya que la organización se "alinea" en un proceso de planificación en el que confluyen todos.** Nadie se siente víctima de nadie. Los desvíos ofrecen la posibilidad de aprender para continuar el camino en mejor posición. *¿Qué podemos hacer para enfrentar esta situación?* Nos hacemos cargo (responsables) de la situación que vivimos y actuamos en consecuencia.

Sería desatinado afirmar que en las organizaciones sucede lo que presento como extremos alternativos. Cada organización va encontrando su propio camino de trabajo hacia la efectividad competitiva. Lo presento como una visión dualista, bastante común en nosotros, para enaltecer a la infinidad de posibilidades intermedias.

Para poder elegir el camino utilizado creo que es necesario comparar los resultados logrados en diferentes caminos, de lo contrario se corre el peligro de enraizarnos en lo ya conocido y no investigar lo nuevo. Siento que algo de esto sucede en muchas organizaciones en las que la capacitación termina siendo más de lo mismo, un cúmulo de información y para colmo, muchas veces repetida. **Se insiste en hablar de capacitar y no de entrenar.** Los deportistas se entrenan para competir y lograr superar sus propias metas.

En esto corresponde un mea culpa para todos los que proveemos capacitación, ya que es probable que hayamos olvidado el componente reflexivo en nuestras ofertas. Puede ser que se haya abusado mucho de las lecciones del tipo: *"para hacer tal cosa hay que hacer esto, aquello y esto otro..."*.

Pasar de una conducción de control y presión a una de visión compartida es un salto para el que se necesita mucha confianza y una clara visión hacia el futuro a partir del hoy. El temor, humano y saludable, al descontrol es enorme, no solo en quienes dirigen, sino también en quienes son dirigidos. **Dejar de culpar a los de arriba implica abrirse a una vida protagonizada por uno mismo.** Ser protagonistas abarca lo bueno y lo malo, lo buscado y lo no buscado, la luz y la sombra. Acá, en este punto, es donde se inicia el aprendizaje.

Cuando todo, en apariencia, viene dado no hay posibilidad de ensayos. Lo que se obtiene es lo que se obtiene y si se presenta alguna falla, habrá que encontrar al culpable (interno o externo). No se considera, ni por un instante, la posibilidad de haber errado el objetivo elegido y/o las estrategias seleccionadas y/o las acciones encaradas y esto es lo que bloquea el proceso de aprendizaje tomado como el camino de evolución o madurez organizacional. Sobre todo, **esta conducta, debilita la potencia competitiva de la organización.**

Un grupo de vendedores de una organización me contaba algo que ellos vivían a diario.

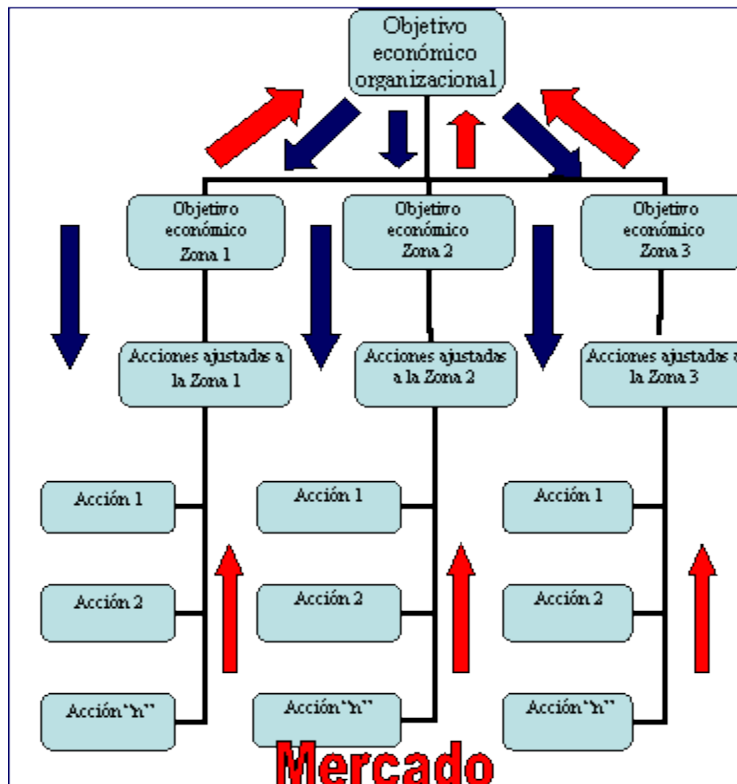
1. Se les asignaba una cuota (supongamos 100) que debían cumplir y hasta que no la superaban no alcanzaban la luz verde del semáforo indicador de la gestión. Un vendedor me decía: si logro 100 la respuesta que recibo de mi jefe es: "no me alcanza, aún no has superado el objetivo".
2. Para presionar las acciones de venta se les exigía confeccionar una agenda diaria de visitas y/o contactos telefónicos a potenciales clientes (prospectos). Uno de los vendedores me decía: "La lleno con toda mi creatividad e

imaginación y se queda tranquilo" (inventaba los contactos). Los compañeros, con sus gestos y sonrisas, validaban el comentario de este emergente grupal.

Estos relatos disparan mis ganas de reflexionar desde el lugar de este vendedor: Si pongo mi autoestima en manos de mi jefe estoy perdido. Dejo de ser el protagonista de mi vida laboral (aunque posiblemente se extienda a otros aspectos de mi vida). Si lo que consigo es bueno para mí, será bueno para mi organización. Puedo conversar con mi jefe y preguntarle qué sugerencias me puede dar para superar mis objetivos. *¿Cuál es, en realidad, mi objetivo? ¿Cuál es mi propio semáforo?* Si engaño a mi jefe me estoy engañando a mí mismo. No vale la pena vivir en la mentira; en un "como si". Desde la mentira no se puede construir un vínculo nutritivo. Una agenda de contactos es muy útil para organizar mi trabajo. Puedo negarme a hacerla, pero tengo que estar conciente que elijo no cumplir con lo que tengo que hacer. Si creo que soy merecedor de un trabajo en el que "solamente" se me exige el cumplimiento a destajo de mi actividad es muy probable que piense que es lo correcto y esto me llevará a ir cediendo mi libertad de elección. En definitiva trabajaré en la organización solamente porque es en la que estoy y no porque la elijo. Si vendo mi capacidad de elección por un precio determinado (salario) le estoy adjudicando un precio (siempre bajo) a mi libertad. Esto me conduce invariablemente a sentirme insatisfecho, frustrado y resentido.

En muchas organizaciones, este es un caso cotidiano. A pesar de ello se habla continuamente de la satisfacción del cliente como si se tratara de un objetivo simple. Proponerme ser agente de satisfacción de las necesidades de los demás, es mínimamente un viaje non stop a la frustración. Pongo mi ser a disposición de otro. Me suben o bajan el pulgar, en un proceso continuo y desgastante.

Esta enorme confusión es, supongo, una mala interpretación de la definición del marketing, en la que se menciona que el consumidor (cliente) busca **satisfacer una necesidad o deseo a través de la adquisición de un producto** (con la ilusión de sentirse completo). Como las necesidades son ilimitadas y los recursos escasos (finitos) siempre existirán necesidades insatisfechas.



Como el jefe del vendedor no estaba presente no es apropiado hablar de él, vaya uno a saber "si ese jefe existe" o "si dice lo que el vendedor dice que dice". Lo fundamental, para el vendedor, es lograr salirse de esa maraña conceptual en la que siempre se siente perdedor y frustrado. Tiene que poder contar su historia de una manera diferente.

Sería interesante conocer cómo se deciden los objetivos en la organización en la que trabajan estos vendedores, cómo se van entrelazando las metas para alcanzarlos y cómo se deciden las acciones para lograr cumplir con ellas. Cómo aporta cada sector para que las metas se cumplan y cómo se corrigen los desvíos que se van presentando no sólo en la trinchera, sino en toda la línea de trabajo.

No estoy denostando a la presión, lo que no creo es que resulte suficiente para el actual nivel competitivo. Este camino aparta a una gran cantidad de gente del aprendizaje y, además, enrarece el clima interno, que, indefectiblemente se transmite al mercado (un aula es parte del mercado). Lo realmente interesante es lograr rescatar lo que disparan los desvíos, es allí donde aprendemos todos, haciéndonos responsables de las circunstancias que van apareciendo en el proceso comercial (vital) de la organización.

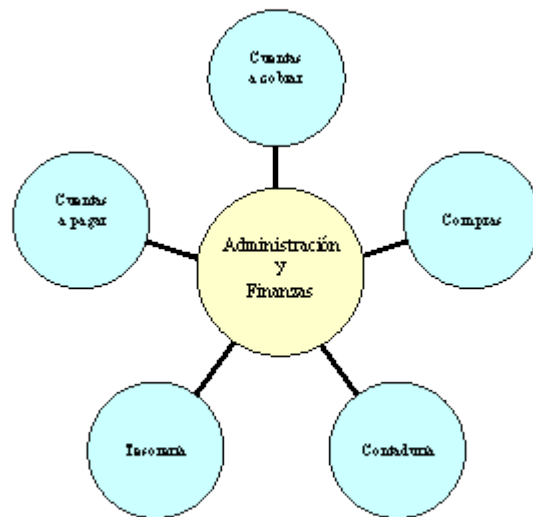
Cuando la planificación baja a la estructura operativa como algo ya decidido, se está dejando gente afuera del proceso, fragmentando a la organización. En estos casos, los seres humanos se transforman en engranajes de una maquinaria inflexible. Esta es la debilidad característica de la planificación a puertas cerradas, bastante común aún en esta época, simplemente porque es lo que aprendimos y es lo que venimos haciendo.

Es posible que sean las secuelas de una administración basada en controles y procedimientos decididos por muy pocos. Nos olvidamos que han transcurrido dos siglos y que la humanidad ha evolucionado. **La competencia es otra.**

La diferencia en la competencia de hoy pasa cada vez más por cómo trabaja la organización en su conjunto, no solamente en el sector comercial, o en el de producción, o en el de administración. **Todos aportan y entre todos compiten.**

En un curso dado a los mismos comerciales quejosos anteriores, les decían que el valor agregado funcional lo da la empresa y el valor agregado emocional el vendedor. Suponiendo que esto sea así, es un enorme riesgo que el agregado emocional esté a cargo de quienes no participan de los planes ni de la decisión de las medidas correctivas y que además, como si fuera poco, ostentan un estado de ánimo nada positivo.

Es por este motivo que cuando la organización decide ofrecer cursos a sus comerciales, estos se sienten expectantes para llevarse herramientas o algo. Esa expectativa los mantiene en el mismo lugar en el que estaban al iniciarse el curso. No están permeables para lo nuevo. Todo ya lo saben, aunque no lo hagan. No tienen en cuenta que **saber y no hacer es no saber.** Es posible que "aguas arriba" suceda algo similar.



Pretender que la gente haga lo que queremos que haga de la manera que consideramos correcta es una falencia grave de las organizaciones basadas en una

conducción verticalista. Se termina privilegiando, aunque la intención no sea ésta, a la obediencia frente a la creatividad. Se deciden los objetivos, las metas y acciones sin habilitar la participación de aquellos que están a diario en el mercado en contacto con clientes, prospectos y con información fresca sobre los movimientos de los competidores.

Organización tradicional	Organización moderna
Dogma:	
➤ Administrar	➤ Visión
➤ Organizar	➤ Valores
➤ Controlar	➤ Modelos mentales

Cuando se busca alcanzar un objetivo colectivo, éste se convierte en lo que todos deseamos alcanzar. **El objetivo común nos empuja, nos alienta.** El entusiasmo se desparrama en toda la organización. Todos nos sentimos responsables para lograrlo. La energía grupal, incluso, alinea a quienes se resisten sin que se deban cruzar palabras.

Hay muchas organizaciones en las que al controlar la gestión no tienen en cuenta que en el diseño de la planificación estratégica y operativa se pudo haber pasado por alto a algunas variables. **Muchas veces, después de enormes esfuerzos fallidos en el mercado se termina concluyendo en que el lanzamiento del producto resultó de una evaluación ligera.**

Convengamos que presionar es bastante más simple que dirigir mediante una detallada y prolija planificación y las posteriores correcciones de los desvíos. Digo simple porque es lo conocido, lo que hemos "mamado" desde jóvenes. Es simple, porque es el camino que venimos transitando y en el que están las huellas que nos llevan a algún lugar supuestamente "cierto" aunque puede resultar no efectivo y luego nos encontremos repitiendo una vez más la frase: "me la paso apagando incendios".

Es probable que ese camino de control presente enormes costos ocultos que inciden luego en la rentabilidad de la empresa. Como los desconocemos, no los tenemos en cuenta. **Los controles de los controles son entes destructores de la energía generativa.** Son tumores malignos que se nutren y crecen en los organismos vivos quitándoles vitalidad, aunque no nos demos cuenta de este proceso silencioso y continuo que se vive en las sombras de las organizaciones.

Generalmente cuando llegamos a esta parte del análisis, casi todos terminan por reconocer que se cumplen con los objetivos, que las quejas no son para tanto y que todo está bien. La costumbre de una actitud no reflexiva nos impulsa a escaparnos por temor vaya uno a saber de qué.

Creo que vale la pena pensar un rato si el camino no podría ser otro. Vivir quejándose sin hacer nada para erradicar la queja no es saludable ni para la organización ni para sus miembros. Si se respetan a las quejas, dándole el valor que encierran (energía disponible) es posible encontrar nuevos cursos de acción individual y grupal para canalizar esa energía a favor de la organización.

Es interesante considerar que si nos quejamos aunque "todo esté bien" hay algo que no está bien. Una de dos: o nos estamos olvidando de agradecer porque todo está bien o es cierto que si hay quejas algo nos está pasando. ¿Qué tiene de malo la queja? **La**

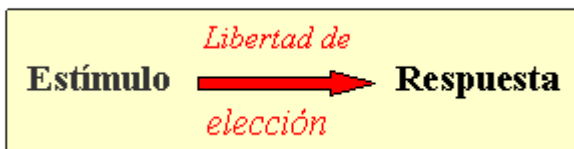
queja instalada absorbe energía, es un gasto operativo enorme que no se registra en los libros.

Vivimos un tiempo de integración. Las ciencias van aceptando al ser humano como una unidad conformada por un **cuerpo**, un **corazón**, una **mente** y un **espíritu**. Cada uno de estos componentes posee sus propias necesidades y motivaciones.

	Mente	Corazón	Cuerpo	Espíritu
Necesidades	Aprender	Amar	Vivir	Dejar legado
Motivaciones	Conocimiento	Relaciones	Supervivencia	Sentido/Aportación

Si seguimos proponiendo un management basado en decir lo que hay que hacer y como hacerlo (subestimando a nuestra gente) y luego nos dedicamos a controlar lo que se hace y cómo se hace puede ser que nos estemos perdiendo enormes oportunidades, no sólo de incrementar la rentabilidad, sino de vivir plenamente nuestra vida laboral.

En una reunión de capacitación, después de quejarse por el clima laboral y escuchar algún comentario mío referido a la responsabilidad de cada participante en la queja, el grupo terminó minimizándola aduciendo que sólo se trataba del tiempo que estaban dentro de la empresa. Con ironía, les contesté que entonces estaba todo bien, si solamente "sufrían" durante 12 horas diarias, si dormían 8, ellos eran felices durante 4 horas, siempre y cuando pudieran accionar el switch al salir de sus trabajos. ¿Esta es la calidad de vida que merecemos?



La resistencia al cambio es enorme, incluso en aquellos aspectos en los que somos infelices. **Nos cuesta mucho poder aceptar que decidimos hacer lo que hacemos.**

Me pregunto hasta cuándo una organización puede crecer con miembros insatisfechos. También me pregunto si una organización que vive en la insatisfacción es apta para, a través de sus productos, satisfacer las necesidades de sus clientes. **Si no he probado el dulce de leche, ¿cómo voy a pregonar sobre su sabor?**

Muchas veces, la carencia reflexiva, justamente es la que nos impulsa a fijar objetivos que o no son alcanzables o para que lo sean se requiere impulsar nuevas acciones y/o dejar de ejecutar algunas otras. Al no tener en cuenta esto, nos topamos con la insatisfacción por no haber alcanzado las metas fijadas. *¿Qué hacemos con esta insatisfacción?*

En un taller, uno de los participantes (Carlos) preparó un trabajo sobre la aceptación. Para él, estaba referida a la **consideración**. Me encantó su mirada. **Considerarme para poder considerar a los OTROS.** Si no podemos considerarnos como miembros que perseguimos un objetivo común, no gastemos el tiempo porque no hay curso que haga posible que consideremos al cliente. **Sólo si me considero, puedo considerar a los demás**, sean estos compañeros, amigos, jefes y/o clientes o prospectos.

Cuando hablo de planificar con una visión compartida no me refiero a que cada uno hace lo que quiere. Hablo de entusiasmo (habitado por los dioses), de orgullo por pertenecer, de decidir estar en la organización, de dar y recibir, de esforzarse para alcanzar objetivos comunes e individuales. En este ambiente no existe la culpa ni la excusa. Como sostiene Enrique Mariscal: *se conforma un grupo magnético que solamente atrae.*

La gestión de control utilizada solo como una herramienta de presión no fomenta el crecimiento de los miembros. Los achancha, los encierra en la mediocridad. Se bloquea el surgimiento de las ideas generativas, **se niega la alquimia**. Es el mejor camino para que un jefe deje de crecer como líder, como conductor y motivador de gente.

Cuando me reúno con gerentes que se muestran descontentos por las gestiones de sus empleados, terminan reconociendo que están cansados de controlar. Esto es humano y es justamente el indicador por excelencia para comenzar a preguntarse *qué otro camino puedo utilizar*. **Liderar no cansa. Genera tanta energía (sinergia) que el cansancio no tiene cabida.**

Si el líder busca solamente la falla en su gente, se está perdiendo la parte principal de la película. *¿Qué estoy haciendo que no motiva a mi gente? ¿Qué me dice la gente? ¿Qué veo en ellos que me molesta?*

Los desvíos, aunque nos pesen o molesten, son materia prima para accionar correctivamente. Incluso, pueden estar oficiando de mensajeros, alertando sobre nuevas oportunidades de negocios. Esto debe ser asumido por toda la organización para evitar la tendencia a "patear para adelante para ver que pasa". Cuando los controles se convierten en "buscadores de cabezas" se instala el temor y la creatividad y la energía grupal brillan por su ausencia.



Conversando con un amigo sobre la energía grupal, él (muy conocedor del tema) me decía que las organizaciones abusan del gasto energético. Utilizó la metáfora de la guerra, en la que el consumo energético se concentra durante un tiempo breve y luego se disipa, dejando un tendal de no vida. Según su mirada, muchas organizaciones han ingresado en este circuito, gastando energía y reponiéndola con gente más joven. **El aspecto medular no cambia, se cambia a la gente.**

Los alquimistas buscaban transformar al plomo en oro. Muchas veces, cuando dirigimos a nuestra gente pareciera que deseamos atesorar mucho plomo y terminamos convirtiendo a las organizaciones que dirigimos en grises y pesadas.

Ser protagonistas de nuestras vidas no es una decisión cómoda. Hay que asumir que consciente o inconscientemente siempre decidimos cómo actuamos en nuestras organizaciones y en nuestras vidas. **Si somos protagonistas motivamos a los otros a que lo sean.**

Concluyo que hay infinidad de estilos para ejercer la gerencia, lo fundamental es no perder la oportunidad de verse en los miembros de la organización. Es muy importante no dejarse llevar por la inmediatez de las acciones y sobre todo, **no enamorarse de frases hechas**, esas que nos alejan irremediabilmente de nosotros mismos y, obviamente, de los otros.

Se gerencia con otros y a otros, de lo contrario solo queda presionar hasta que salga la última gota vital.

Extractado de: De Gerencia.com