

Asociación de Docentes Nacionales
de Administración General
-ADENAG-

Premio Estímulo "Prof. Cr. Antonio Kazílarí"
2017

GLOBALIZACIÓN
Una respuesta desde la perspectiva
interna

Pseudónimo: Freda
Categoría A (un integrante)

INDICE

<u>RESUMEN</u>	3
<u>PROLOGO</u>	4
<u>INTRODUCCION</u>	5
<u>DESARROLLO</u>	
1- Globalización: conceptos y elementos	7
2- Competir en un mundo global	9
3- El desafío de hacer convivir a distintas generaciones.....	11
a) Jóvenes que no quieren trabajar en empresas grandes	13
b) Jóvenes líderes	14
4- La importancia de las organizaciones inteligentes	15
5- El nuevo trabajo del líder	15
i- El líder como diseñador	
ii- El líder como maestro	
iii- El líder como administrador	
6- Nuevas habilidades	17
<u>CONCLUSIONES</u>	20
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	22

RESUMEN

La globalización es un fenómeno que desde hace varias décadas se está desarrollando y modificando la vida de toda la sociedad y de las organizaciones presentes en ella.

Este proceso ha transformado la forma en que las personas y organizaciones interactúan entre sí. Una hipercompetencia salvaje, sumados a la falta de lealtad por parte de los consumidores hacia las empresas, el cambio constante, y los desafíos que se le presentan a las organizaciones al tener que trabajar con personas con características particulares, dadas por la edad y contexto en el cual se han desarrollado y capacitado, han generado la necesidad de encontrar soluciones y alternativas para poder prosperar en este mundo global.

Este trabajo se focaliza en analizar los efectos que produce la globalización en las organizaciones, la relación de estas con sus competidores y los múltiples desafíos que esto genera. Intenta razonar cual es el papel de los líderes y del recurso humano empleado en las empresas, y como esta puede ser la clave para sobrellevar y triunfar en el mundo moderno, al generar ventajas competitiva perdurables que puede diferenciar a las organizaciones.

PROLOGO

La globalización es un fenómeno que nos atañe a todos, imposible de ignorar.

Cada uno de los miembros de la sociedad y de las organizaciones presentes en ella se ven afectados de un modo u otro por este proceso de constante cambio, y es por ello que se debe encontrar la forma de analizarlo, comprenderlo y adaptarse a él.

Este trabajo fundamentalmente se centra en dos cuestiones. Por un lado, cuales son los desafíos que el mundo global presenta a quienes viven en él, y como las organizaciones deben convivir y gestionar los mismos.

Por otro lado, también se hace una investigación y análisis sobre cuáles son los desafíos que presenta el recurso humano que trabaja en las organizaciones, y como este puede generar barreras al cambio, o favorecer al mismo.

Los temas que se tienen en cuenta en este trabajo son cuestiones claves del mundo moderno, cuyo análisis permite entender muchas cuestiones acerca de cómo actúan las organizaciones y como estas deben mutar, adaptándose a los paradigmas actuales.

Estas cuestiones son de crucial importancia para quienes tenemos interés sobre las organizaciones y la mejor forma en la que estas pueden desempeñarse, para la satisfacción de necesidades e intereses de los diferentes públicos relacionados con las mismas, partiendo de los clientes, hasta llegar a los socios, y todos los demás agentes involucrados.

INTRODUCCION

La globalización es un fenómeno que, en mayor o menor medida, nos afecta a todos, y por ello, imposible de ignorar.

Un conjunto de comportamientos, gustos y valores son compartidos en la actualidad por millones de personas que pertenecen a culturas muy diferentes. Los medios de comunicación han reducido las distancias físicas y han hecho que tiempos distintos sean vividos al unísono ante las pantallas de televisión o ante un determinado producto de consumo.

Vivir en un mundo global nos une, al mismo tiempo que nos distancia. La convivencia diaria con la tecnología y los avances científicos han ocasionado enormes victorias, al mismo tiempo que plantean inconvenientes difíciles de resolver sin un cambio de mentalidad profundo.

Que vivimos en una “aldea global” es un hecho irrefutable, pero lo interesante es plantearse “como” vivir en ella. La convivencia social en cualquier parte del mundo donde nos encontremos es difícil, tanto por el ajetreado ritmo que llevamos, como así también por la diversidad de culturas, religiones y estilos de vida que podemos encontrar en todos lados. Asimismo, junto con esto, el paso de los años y los cambios que se han producido y producen en el mundo marcan la diferencia en la sociedad, distinguiendo claramente a cada generación, que de una forma u otra deben aprender a entenderse.

El presente trabajo se basa precisamente en plantear las dificultades que el mundo global nos presenta a todos los miembros de la sociedad, como así también a las organizaciones que la conforman, a las cuales se les muestra un panorama tan alentador como turbulento.

La interconectividad y los constantes avances tanto científicos como tecnológicos, le presentan a las organizaciones nuevas posibilidades, al mismo tiempo que las asienta sobre un terreno inestable, donde solo se puede seguir en pie avanzando. Asimismo, la hipercompetencia las obliga a estar constantemente buscando nuevas maneras de diferenciarse y atraer a los clientes, con el fin último de generar la lealtad que luego se convertirá en utilidades.

Al mismo tiempo, otro desafío actual es hacer convivir a generaciones totalmente distintas, y lograr que trabajen en equipo para el alcance de los objetivos y metas que cada organización se ha planteado.

El mundo en el que vivimos hoy nos plantea interrogantes impensados en los decenios anteriores. Lo que hoy se toma como una verdad absoluta, mañana puede no serlo y por ello hay que estar atento. La globalización llegó para quedarse, y esto descubre un alborotador presente que no solo es necesario aceptar, sino también comprender.

DESARROLLO

1- Globalización: concepto y elementos

La globalización es el nombre dado al proceso por el cual, desde el último cuarto del siglo XX, las diversas economías nacionales se han ido transformando paulatinamente y de forma acelerada, en una sola economía mundial o global.

Según Giddens, la globalización es “la intensificación en escala mundial de las relaciones sociales que enlazan localidades muy distantes, de tal modo que lo que ocurre en una está determinado por acontecimientos sucedidos a muchas millas de distancia y viceversa”.

Este fenómeno se potencio en los años 90, pudiéndose destacar fundamentalmente dos cuestiones:

- El renacimiento del liberalismo económico, el neoliberalismo, doctrina económica basada en el “fundamentalismo de mercado” según la cual, las actividades económicas son más eficientes si no encuentran trabas a su realización. La desregulación de la vida económica y social.
- El desarrollo de la tecnologías de la información y de la comunicación y los avances técnicos en materia de transporte, las cuales han originado el “acortamiento” de las distancias para la movilidad de personas y bienes, y la eliminación del tiempo para la movilidad de los capitales, lo cual genera la falsa idea de una economía desligada de los territorios.

Muchos son los elementos que caracterizan este proceso de larga data, pero los principales a mencionar pueden ser:

“Globalización” de la ciencia y de la tecnología

El conocimiento y la capacidad tecnológica están en la base de la competencia entre las empresas y entre los países. Actualmente la difusión de la tecnología se produce rápidamente a escala planetaria, pero la aplicación de las tecnologías más avanzadas requiere de entornos productivos cada vez más aptos. Al mismo tiempo, los ciclos de vida de las innovaciones se acortan, ser el primero es muy importante pero a la vez es una posición amenazada, inestable y en ocasiones efímera. Por ello, para sacar el mayor

rendimiento de esa ventaja, es mejor difundir que ser imitado, de este modo el desarrollo científico y tecnológico se estructura en redes globales y se concentra en un número limitado de territorios.

La desigual globalización del trabajo

Castells (1997) divide a los trabajadores en dos categorías: los autoprogramables y los genéricos. Las diferencias entre unos y otros son fundamentalmente en educación y en capacidad para acceder a niveles más altos de educación. Los primeros son los que dominan las nuevas tecnologías, los que tienen una creatividad comercializable o los que saben gestionar. Tienen salarios variables y relativamente altos, ya que generan la mayor parte del valor añadido de los productos y son difíciles de sustituir. Los segundos, los genéricos, son aquellos que se limitan básicamente a recibir órdenes o señales y ejecutarlas, los que hacen los trabajos más simples y rutinarios. Los que pueden ser sustituidos fácilmente, por otros o por máquinas, de modo que son prescindibles individualmente aunque no lo sean como colectivo.

El papel del Estado y de los organismos internacionales

El rol del Estado hoy ya no es el que ocupada en los '90, es decir, ya no es un Estado pasivo que aplica "recetas neoliberales", como las que dictaminaba el Conceso de Washington.

Una cosa es cierta, el Estado ha dejado de ser de bienestar, keynesiano, nacionalista y educador, pero no ha dejado de ser interventor. Baste decir que el neoliberalismo globalizante es una imposición estatal y política, y que el objetivo del Estado capitalista es crear y promover las condiciones para la competencia económica mundial.

[...] Se puede designar al Estado del capitalismo globalizado como "Estado nacional de competencia". Se trata de un Estado cuya política y estructuras internas son determinadas decisivamente por las presiones de la "competencia internacional por el lugar óptimo [...] es, entonces, un Estado fuertemente interventor, económica y socialmente. [...] El supuestamente milagroso remedio del tan trillado "libre mercado" es, en realidad, estatal y político en gran medida por la actitud, la conducción del dominio y represión [...] (Hirsch, 1996, 99-102).

El comercio internacional

La evolución del comercio mundial se ha caracterizado en los últimos tiempos por una transformación sectorial, donde del predominio de los intercambios de materias primas primero, y de los productos manufacturados más tarde, se ha pasado a un incremento espectacular de los servicios aprovechando las nuevas tecnologías e infraestructuras del transporte y de la comunicación.

Al histórico desequilibrio comercial entre países ricos y países pobres, derivado de los intercambios de productos elaborados y materias primas, hay que sumar el proveniente del componente de conocimiento y tecnología utilizado en los bienes y servicios más especializados en relación con el valor añadido de éstos.

La transnacionalización de la producción

P. Veltz (1999) explica la globalización como *“la adopción progresiva, y acelerada en la última década, de una visión más amplia de la demanda y de la competencia, apoyada sobre un enfoque más global de la diversidad de las situaciones nacionales o regionales, de las limitaciones que se ejercen sobre los propios mercados y de las propias demandas”*.

Para este autor, la diversificación de los productos ha supuesto el paso de una economía dominada por la oferta, la de los productos estandarizados; a otra economía dominada por la demanda, la de los productos específicos y diferenciados, en la que la competitividad depende de la calidad, la variedad, la innovación y los plazos de entrega de los productos y también en la reactividad o capacidad de reacción ante los cambios que se van produciendo en la demanda.

En relación a esto último, en un mercado saturado de opciones, no solo nacionales sino también internacionales, son muchas las compañías que luchan por seducir a los consumidores e inclinarlos a elegir su oferta de productos o servicios. Finalmente, las que ganan esta batalla terminan siendo aquellas que brindan una ventaja competitiva distintiva.

2- Competir en un mundo global

Hoy nos movemos en una economía de expectativas. Los consumidores están súper entrenados tienen mucha información y cada vez “esperan más”. No se le cree más a la palabra oficial y, en cambio, tiene más valor el brandign que hace el propio usuario, es decir, el proceso mediante el cual

este “construye” una marca, o su propia visión de ella, vinculando todos los elementos relacionados con la misma, y que le añaden valor. Actualmente no solo se compete con las tiendas a nuestro alrededor, sino con aquellas ubicadas a muchos kilómetros de distancia, en otros países e incluso en otros continentes; sumado a esto, se le agrega la competencia con aquellos comercios o emprendimientos que se manejan a través de internet, con mucho mas alcance y, usualmente, menos costos.

Si se quiere que la limitada demanda existente vaya para el lado de determinada empresa, tiene que esta, dar algo nuevo. Pero la complicación surge en el hecho de que lo que era un diferencial hace 20 años, hoy ya no lo es, y lo que es un diferencial hoy no durara mucho tiempo siéndolo. De hecho, este consumidor superinformado eleva cada vez más las expectativas. Ya no se habla de satisfacer al consumidor, sino de deleitarlo.

Las ventajas comparativas, es decir, explotando lo que se posee, fueron reemplazadas por las ventajas competitivas. Cuando estas no fueron suficientes la competencia se fue haciendo mediante el precio, pero esta estrategia también alcanza un tope. A partir de ello, algunos han optado por un precio alto, con calidad elevada, mientras otros fueron sumando servicios para hacer que su oferta fuese la elegida.

Sin embargo, todas estas propuestas se fueron transformando en cosas usuales para los clientes, ya no como un “valor agregado” sino como algo básico y esperable.

Para diferenciarse entonces, en este mundo complejo, abarrotado de opciones, la clave está en la experiencia, esto se refiere al conjunto de interacciones que una persona tiene con una organización. Hay experiencias positivas y negativas. Pero el problema es que una negativa tiñe el resto y pesa más. Aquí es donde los empleados se vuelven la clave para lograr la diferenciación.

Sucede que la experiencia es totalmente subjetiva e implica un vínculo emocional con el cliente.

“La relación es responsable del 70% de la percepción de una marca. Si el producto no es tan bueno, pero me atienden bien y se preocupan por mí, la imagen general es buena”.

Es por ello que se necesitan empleados con competencias emocionales que le permitan construir un vínculo afectivo con el cliente, asegurando entonces que las personas son el activo mas importante de una organización.

3- El desafío de hacer convivir a distintas generaciones

Teniendo en cuenta que los empleados son la clave para afrontar la competencia en este nuevo contexto, el manejo del personal cobra especial relevancia.

Actualmente se pueden encontrar cuatro generaciones distintas conviviendo en un mismo ámbito laboral:

- 1) Tradicionalistas (1922- 1943) 94-73 años
- 2) Baby boomers (1944- 1960) 72 -56 años
- 3) Generación X: (1961- 1980) 57- 36 años
- 4) Generación Y (1981- 2000) 35- 16 años
- 5) Generación Z (2001 – actualidad) todavía no se incorporaron al mercado laboral

Los tradicionalistas nacieron y vivieron en medio de crisis y guerras, y es por ello que esperan del trabajo supervivencia e ingresos; es la clásica historia del inmigrante sacrificado que vino sin nada. En la actualidad son minoría, tal vez dueños de las empresas.

Los Baby Boomer vivieron la época de la Guerra Fría, cuando había “más ideales que dinero”. Fue el momento de la reivindicación de los derechos sociales, de la inserción de la mujer al mercado laboral, etc. Este grupo espera del trabajo seguridad y estabilidad, la generación que soñaba con comprarse una casa.

Por otro lado, la Generación X es considerada más libre, pero siempre siguiendo las órdenes del jefe. Fueron quienes se insertaron en el auge del capitalismo, una vez muerta la Guerra Fría.

El Dios empezó a ser el dinero. Maximizar el valor accionario era el rezo de cada día. El trabajo lo era todo y lo que importaba era ganar más dinero y ascender en la escalera jerárquica. En este marco, la acumulación de riqueza y la superación personal eran los ejes centrales.

Distintos a estos últimos, la Generación Y se inserta en el mercado laboral durante la muerte del capitalismo puro, con el boom de empresas verdes y socialmente responsables.

Este grupo, por ejemplo en Argentina, vio como el esfuerzo desmedido de sus padres y su sacrificio no valieron la pena, ya que, en muchos casos perdieron todo con la crisis que en el 2001 azotó a nuestro país. Es por eso que quieren el disfrute desde ahora.

El principal objetivo de la Generación Y es el equilibrio entre la vida profesional y personal. Estos jóvenes tienen mucho compromiso, pero no con las organizaciones, sino con ellos mismos.

Esta generación, la Y, o los también llamados Millennials forman más o menos el 45% de la fuerza laboral en la Argentina, y su relación con el consumo y el trabajo obliga a las empresas a tener en cuenta su inserción.

Las PYMES y grandes empresas deben entender y adaptarse a la forma de trabajar de la generación Millennial, quienes harán que su negocio esté siempre vigente y a la vanguardia del mercado.

En los siguientes años, la generación Millennial (nacidos entre 1980 y 2000) dará forma al mundo laboral. Por lo que atraer a los mejores Millennial será fundamental para el futuro de los negocios. Las aspiraciones profesionales, las actitudes sobre el trabajo así como el conocimiento de las nuevas tecnologías, van a definir la cultura del lugar de trabajo del Siglo XXI.

Los Millennial son importantes para las empresas no solo porque son diferentes de las generaciones anteriores, sino también por ser más numerosos que cualquier otra, ya que actualmente representan el 25% de la fuerza laboral en los Estados Unidos y más de la mitad de la población de la India. En 2020, los millennial formarán alrededor de 50% de la fuerza laboral mundial, reveló el estudio "Millennials at work. Reshaping the workplace", elaborado por la consultoría PwC.

Claramente, el uso de la tecnología diferencia a los Millennial, ya que poseen naturalmente una afinidad con el mundo digital. Ellos han crecido con banda ancha, teléfonos inteligentes, laptops y las redes sociales como el acceso inmediato a la información. Es la primera generación que ya entra al lugar de trabajo con una excelente comprensión de las herramientas informáticas, fundamentales para muchos altos ejecutivos.

Los Millennials poseen cualidades muy atractivas para el ámbito laboral de hoy en día. Conectados con el mundo a través del Wi-Fi, pudieron estudiar carreras universitarias gracias a la relativa prosperidad de sus padres y, a pesar de rechazar los espacios cerrados de trabajo, con horarios establecidos, la tecnología les plantea una paradoja imprevista: las computadoras portátiles, los smartphones, los espacios de trabajo compartidos, el home office, el acceso a Internet y la posibilidad de administrar sus horarios permiten que trabajen día y noche obligando a las 3 generaciones que actualmente conviven en el ámbito laboral, a adaptarse a un nuevo paradigma profesional.

La importancia entonces que tienen y tendrán los Millenials para las organizaciones hace que estas decidan y necesiten tenerlos como parte de su equipo, presentando esto dos cuestiones fundamentales:

Por un lado, los Millennials reniegan de las estructuras formales y la autoridad, por lo cual no sueñan con empresas grandes, como si lo hacían sus padres.

Por otro lado, hay casos de miembros de esta generación que han aceptado trabajar en compañías de este tipo, pero con estructuras modificadas, y por su capacidad, a pesar de su corta edad, ya han alcanzado puestos de liderazgo.

Por esto, podemos diferenciar a esta generación en dos grandes grupos:

a) Jóvenes que no quieren trabajar en empresas grandes

En el primer caso, hay estudios que revelan que aproximadamente el 44% de los jóvenes no sueñan con ninguna empresa. El modelo de los altos ejecutivos y con una concepción rígida de autoridad no es lo que los atrae. Reniegan de la burocracia, y la formalización, y exigen flexibilidad y posibilidades de desarrollarse más allá del puesto en el que están. No tienen miedo de renunciar a un trabajo si este no les convence o satisface lo suficiente, sin tener en cuenta si tienen o no otro puesto mejor esperándolos. Admiran la capacidad y predicán el altruismo en todas sus formas (solidaridad, medio ambiente, veganismo, justicia, etc.). Según un estudio de Adecco, el 91% de los jóvenes creen que cambiarían de trabajo en menos de tres años. Junto con la constante rotación de personal, una encuesta de la consultora Wall Chase reveló la “falta de fidelidad”, asegurando que el 80% de los empleados trabajaría para un competidor.

Por eso, las organizaciones deben trabajar para reducir la rotación del personal, asegurándose de que los empleados estén bien compensados, que encuentren desafíos en su trabajo, que se sientan valorados y sepan que su carrera crecerá dentro de la organización. A fin de seducirlos, es necesario cambiar las estructuras y el modelo de liderazgo. Incentivarlos, pero teniendo en cuenta que no se motiva igual a una generación que a otra.

La generación X era fuertemente influida por el dinero, cuestión que no es crucial para los Millennials. Las nuevas generaciones quieren tener más libertades, tienen otros intereses que pasan más por viajar, el placer o los estudios.

Entre las principales demandas a responder para estos jóvenes se pueden mencionar:

- Tener un líder a quien respetar;
- Trabajar con compañeros con quienes puedan disfrutar y socializar;

- Lograr un buen balance entre lo laboral y lo personal;
- Que la empresa demuestre responsabilidad social, etc.

Para poder trabajar con Millennials es importante mostrar que se los entiende; escucharlos y hacerlos sentir parte, flexibilizando las prácticas de trabajo y fomentando el balance de vida. Son quienes mejor entienden el mundo hoy, y por ello es crucial incorporar sus sugerencias.

Para poder lograr esto es necesario hacer cambios drásticos en las organizaciones, a fin de adaptarlas a las necesidades y requerimientos de los Millennials, adecuándolas a las exigencias del contexto incierto y el mercado global actual.

b) Jóvenes líderes

Paradójicamente, por un lado se encuentran los jóvenes que no tienen pensando trabajar en organizaciones grandes y, por otro, pero al mismo, hay un cierto número de Millennials que han ingresado a este tipo de organizaciones pero no como empleados, sino ocupando puestos de liderazgo.

Esto permite una fácil transformación de las organizaciones en modelos más orgánicos.

Este tipo de organización entonces, mayormente lideradas por Millennials, fácilmente se adaptaran al contexto incierto global con una mirada hacia el mundo muy abierta. Pero aquí, el conflicto que se presenta es otro. No es el gerente quien debe modificar su papel, sino que son los empleados quienes deberán adaptarse al nuevo modelo.

Una gran cantidad de jóvenes entre 25 y 35 años guían actualmente a decenas de personas que tienen tal vez 15 o 20 años más que ellos.

Por eso en estos casos es crucial el rol de los líderes para poder trabajar y sacar a la luz modelos mentales de estas personas pertenecientes a la Generación X, con una idea de organización y líderes ya incorporada, que ven ahora como jóvenes, que bien podrían ser sus hijos, ocupan puestos de mayor jerarquía que ellos.

Mientras los X piensan que los Y no tiene compromiso, estos Jóvenes ven a la generación precedente como “workaholics” que no disfrutaban la vida.

Estos jóvenes llevan a la práctica los valores y actividades que defendían como empleados, por eso profesan la idea de la relación entre compañeros fuera del espacio y el horario laboral, promueven las relaciones de amistad, la empatía, y profesan también una práctica un poco difícil de aceptar para los trabajadores más antiguos, los horarios flexibles y el “home office”. Este rechazo es también en

parte provocado por la incompatibilidad existente en algunos X con lo que respecta a la tecnología, y su uso cotidiano.

Todo lo mencionado anteriormente remarca la necesidad de un cambio profundo de las organizaciones y una revisión de los roles de cada uno dentro de ella, prestándole especial atención al rol del líder, sea este Millennial o no.

4- La importancia de las organizaciones inteligentes

El contexto actual requiere la aparición de organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden y que son capaces de crear y desarrollar capacidad de aprendizaje. El líder deberá entrenar y capacitar a los individuos y equipos no solo en conocimientos sino en habilidades, aptitudes y actitudes que los ayuden a desarrollar y descubrir esas competencias para lograr resultados y ser cada vez más eficientes y eficaces.

En un mundo cada vez más dinámico, interdependientemente e impredecible, ya no es sencillamente posible que alguien lo “arregle todo desde arriba”.

La visión predominante de las organizaciones de aprendizaje enfatiza la creciente adaptabilidad, pero esto es solo la primera etapa para avanzar hacia una organización de aprendizaje. Es por ello que las corporaciones líderes se están centrando en el aprendizaje generativo, que se trata de crear, además del aprendizaje adaptativo, que trata de copiar.

En los primeros años de la calidad total, el foco estaba en “ajustarse a la norma”, hacer un producto confiable de modo que hiciera lo que sus diseñadores habían tenido intenciones que hiciese y lo que la firma decía a los clientes que haría. Hoy, las formas de vanguardia buscan comprender y satisfacer la “necesidad latente” del cliente: lo que los clientes podrían verdaderamente valorar pero que nunca han experimentado o jamás se les ocurriría pedir.

5- El nuevo trabajo del líder.

Nuestra visión tradicional de los líderes como gente especial que fija la dirección, toma las decisiones claves y energiza a las tropas, está profundamente enraizada en una visión del mundo individualista y no sistémico.

El liderazgo en organizaciones de aprendizaje se centra en un trabajo más sutil y, en última instancia, más importante. Según Peter Senge los líderes de las organizaciones centradas en el

aprendizaje deben cumplir los roles de diseñadores, maestros y administradores. Estos roles requieren nuevas habilidades, la capacidad de construir visión compartida, de sacar a la superficie y desafiar los modelos mentales predominantes, y fomentar patrones de pensamiento más sistémicos. En breve, los líderes del aprendizaje deben ser responsables de construir organizaciones donde las personas estén continuamente expandiendo sus capacidades para configurar su futuro, es decir, la responsabilidad de los líderes debe ser fomentar el aprendizaje, de los individuos, de los equipos y de la organización en su conjunto

Nuevos roles

El construir la cultura de una organización y conformar su evolución es la “única y esencial función del liderazgo. En una organización de aprendizaje, los roles críticos del liderazgo, tienen antecedentes en las maneras en que los líderes han contribuido a construir organizaciones en el pasado. Es Senge, entonces, quien plantea los nuevos roles que deberán desarrollar los líderes:

i. El líder como diseñador.

Es inútil ser líder de una organización que está mal diseñada.

La primera tarea del diseño organizativo consiste en diseñar las ideas rectoras de propósito, visión y valores esenciales por los cuales la gente ha de vivir. Pocos actos de liderazgo tienen un impacto más perdurable sobre una organización que construir una base de propósito y valores esenciales. Si las ideas rectoras constituyen la primera tarea de diseño en el liderazgo, la segunda tarea de diseño involucra a las políticas, estrategias y estructuras que traducen las ideas rectoras en decisiones comerciales. Las organizaciones exitosas “diseñan la estrategia”, según Mintzberg, a medida que aprenden continuamente sobre las condiciones comerciales cambiantes y equilibran lo que es deseado y lo que es posible.

Detrás de políticas, estrategias y estructuras apropiadas hay procesos de aprendizaje; su creación es la tercera responsabilidad de diseño clave en las organizaciones de aprendizaje.

ii. El líder como maestro

La responsabilidad de un líder es definir la realidad. El líder como maestro trata de ayudar a todos en la organización, incluyendo a uno mismo, a ganar visiones más claras de la realidad presente. Esto se halla en línea con una visión emergente popular de los líderes como entrenadores, guías o facilitadores.

El rol del líder como maestro comienza con sacar a la superficie los modelos mentales de las personas sobre temas importantes. Estas imágenes mentales de cómo funciona el mundo tienen una

influencia significativa sobre como percibimos los problemas y oportunidades, identificamos cursos de acción y hacemos elecciones.

Los líderes como maestros ayudan a las personas a reestructurar sus visiones de la realidad para ver más allá de las condiciones superficiales y eventos, las causas subyacentes de los problemas, y por lo tanto ver nuevas posibilidades para conformar el futuro.

iii. El líder como administrador

Es casi exclusivamente una cuestión de actitud. Es una actitud crítica para las organizaciones de aprendizaje. El rol de administrador de los líderes opera en dos niveles: administración para las personas que lideran y administración para el propósito mayor o la misión que subyace a la empresa. El primer tipo surge de una clara apreciación del impacto que el propio liderazgo puede tener sobre otros. El segundo tipo de administración surge de la sensación del líder de propósito personal y de compromiso con la misión mayor de la organización.

Los líderes que participan en la construcción de organizaciones de aprendizaje naturalmente se sienten parte de un propósito mayor que va más allá de su organización.

6- Nuevas habilidades.

Los roles de liderazgo requieren nuevas habilidades de liderazgo. Estas disciplinas encarnan los principios y prácticas que pueden fomentar ampliamente el desarrollo del liderazgo.

Adhiriendo una vez más a Peter Senge, podemos decir que las tres áreas críticas de las habilidades (disciplinas) son construir una visión compartida, sacar a la superficie y desafiar modelos mentales, y pensar sistémicamente.

1) Construir una visión compartida:

Si una idea sobre liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear.

Cuando un grupo de personas llega a compartir una visión para una organización, cada persona ve una imagen individual de la organización en su máxima expresión. Cuando más personas llegan a compartir una visión, la visión se torna más real en el sentido de realidad mental que la gente realmente se puede imaginar alcanzando.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas propiciando un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta

disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por más sincera que sea.

2) Sacar a la superficie y ensayar modelos mentales.

Muchas de las mejores ideas en las organizaciones nunca son llevadas a la práctica. Una razón es que nuevas ideas e iniciativas a menudo entran en conflicto con modelos mentales establecidos. Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes, en ocasiones restringen nuestra manera de actuar.

Son supuestos hondamente arraigados, generalizados e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

3) Pensamiento Sistémico

Los líderes exitosos a menudo “piensan sistémicamente” a un grado considerable. Se focalizan menos en eventos cotidianos y más en las tendencias y fuerzas subyacentes al cambio. Solo se comprende el sistema al contemplar el todo; no cada elemento individual. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

Estas tres disciplinas deben conjugarse con las dos disciplinas restantes para poder generar en su conjunto una verdadera organización inteligente.

Estas dos disciplinas son:

- Dominio personal: podría sugerir la dominación de personas o cosas. Pero en este caso, dominio alude a un nivel muy especial de habilidad (aprender a ser). La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Es una piedra angular en la organización inteligente, su cimiento espiritual. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos

entre individuos y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gente capaz de aprender.

- Trabajo en equipo: Esta disciplina reúne y potencia a las demás, de ahí su importancia. Se sabe que lo que genera un equipo es mucho más que la sumas de las partes, por ello superan a los resultados de grupo. Cuando los equipos aprenden de verdad, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el dialogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos, e ingresar en un auténtico pensamiento en conjunto.

La disciplina del dialogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. Es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo.

.

CONCLUSIONES

El mundo dinámico, incierto y caótico de la competencia global exige continuamente a las organizaciones objeto de estudio de esta ciencia, crear nuevos productos y servicios, adoptando tecnología de vanguardia, si desean competir con éxito.

Se presenta un mundo diferente para las organizaciones, sorpresivo, turbulento, altamente competitivo, con características globales. El único camino para las organizaciones parece ser, entonces, un cambio de actitud hacia la búsqueda de nuevas ideas, logrando resultados diferentes, ejercitando, estimulando y potenciando su creatividad y capacidad de innovación.

Las organizaciones de hoy deben someterse, entonces, al cambio.

Además de los cambios estructurales, las organizaciones actuales enfrentan la necesidad de un cambio drástico en su cultura y estrategia, además de hacer foco en la innovación en cuanto a tecnología y productos.

En un mundo en el que cualquier organización puede comprar tecnología nueva, la motivación, las habilidades y el compromiso de los empleados puede significar la única ventaja que los diferencie de la competencia. Los sistemas de reclutamiento de recursos humanos pueden y deben diseñarse para atraer, desarrollar y conservar una fuerza de trabajo eficiente y motivada. Los múltiples desafíos que el mundo moderno nos presenta se deben resolver mirando no solo el exterior, sino también el interior de las organizaciones.

Allí es donde se encuentra el tesoro máspreciado de cualquier compañía, el recurso humano.

Son las personas, y no las maquinas, las que brindan el diferencial que toda compañía busca a la hora de competir.

El cruce generacional dentro de cada organización debería ser tomado por esta como algo positivo y alentador. Cada persona es única y tiene para ofrecer algo en particular. Solo se alcanzara un resultado final mayor, si cada individuo participa del proceso aportando de sí mismo lo mejor que tiene.

Se deberá trabajar internamente para potenciar el desarrollo profesional y personal de cada persona, principalmente para lograr una convivencia armoniosa, donde se trabaje en equipo, valorando el potencial de cada uno y comprendiendo que, a pesar de que cada uno es diferente, todos deben trabajar en conjunto en pos de un mismo objetivo final.

Con todo lo expuesto, podríamos decir entonces que son las personas el activo más importante de una organización, y las únicas que pueden convertirlas en innovadoras y exitosas.

Es por ello que se debe cuidar tanto el recurso humano, promoviendo y alentando su creatividad, favoreciendo el trabajo libre, incitando mentes imaginativas y trabajadoras en pos de una mejora conjunta. Además se debe crear un buen clima de trabajo, dejando de lado las formalidades y las relaciones frías.

El contexto actual nos obliga a pensar en organizaciones donde el trato es ameno y amigable, donde se deja trabajar a cada uno confiando en sus capacidades, en un lugar donde se sienta satisfecho, reduciendo las distancias jerárquicas, valorando a todas y cada una de las personas que se encuentran dentro de la compañía, cualquiera sea el cargo que ocupen.

La única manera de tener clientes fans, es tener empleados fans.

El trato con el cliente es hoy el as que tienen las compañías bajo la manga para mantener la fidelidad de sus compradores.

La gente ya no quiere solo comprar un bien o un servicio, quiere comprar una experiencia, y tal vez busca en las organizaciones y en el trato que reciben en estas algo que está ausente en la sociedad en la que viven.

El respeto, la solidaridad, el trato persona a persona, la simpatía, la tranquilidad, o tal vez el simple hecho de sentirse escuchado, cuestiones básicas que en el vertiginoso mundo actual son difíciles de encontrar, podrían ser los diferenciales que una organización brinde para distinguirse de su competencia y quedarse con la porción de mercado que le interesa.

Las organizaciones satisfacen necesidades y deseos de la población. Y hoy en día, para lograrlo, se necesita mucho más que solo bienes y servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- “Cuestión de edad: generaciones X e Y y por qué ven la vida diferente y esperan cosas muy distintas de un trabajo” (6/11/2012) Iprofesional. Recuperado de:
<http://www.iprofesional.com/notas/145272-Cuestin-de-edad-generaciones-X-e-Y-y-el-porqu-ven-la-vida-diferente-y-esperan-cosas-muy-distintas-de-un-trabajo>
- “Directv: el rol de los lideres, clave en la construcción del clima laboral” (30/05/2016) Clarin, I-Eco
- “Gire: Acciones focalizadas en el bienestar de los empleados” (15/12/2016) Clarin, I-Eco
- “Los jóvenes no sueñan con empresas” (03/05/2016) Clarin, I-Eco
- “Son jóvenes, no exigen horarios y se vinculan mas con los empleados” (28/03/2016) Clarin, Sociedad.
- “Superiores, abstenerse: ahora el jefe es un amigo” (28/03/2016) Clarin, Opinión.
- DRUCKER, PETER: La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires, El Ateneo, 1990. Cap. 61
- <http://www.expansion.com/diccionario-economico/consenso-de-washington.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/numi/numi.shtml#glo#ixzz4YxM1fozw>
- <http://www.monografias.com/trabajos92/estado-y-globalizacion/estado-y-globalizacion.shtml>
- <http://www.realpolitik.com.ar/nota.asp?id=1612>
- <https://www.gestiopolis.com/efectos-globalizacion/>
- MORALES A, FERNANDO. “Globalización: Concepto, características y contradicciones”
- Revista Nueva Sociedad Nro. 156 Julio-Agosto 1998, pp. 54-71
- SENGE, PETER: El nuevo trabajo del líder: construir organizaciones de aprendizaje. Buenos Aires, Revista Alta Gerencia, Tomo II, Rev. 8, pág. 81.
- SENGE, PETER: La quinta disciplina, Barcelona, Ediciones Juan Granica S.A., 1996. Cap. 1 y 2.