

Innovación organizacional: el liderazgo como pilar principal en la intrategia organizacional.

Fernando Couturier¹

Resumen

Desde los inicios de la humanidad, el concepto de producción ha estado ligado al rendimiento y retorno. Desde hace algunas décadas, comienza un replanteo en la planificación de las tareas humanas innovando en las formas de trabajo de las organizaciones.

Hacia finales de la década de 1990 Pablo Cardona y María Nuria Chinchilla introducen en el mundo de las organizaciones el concepto de intrategia, complementando al de la estrategia, con una visión sobre el área soft de las organizaciones.

A partir de la búsqueda de la innovación organizacional e introducción del concepto de intrategia, el liderazgo asume un nuevo rol en la búsqueda de ventajas competitivas.

El presente artículo retoma algunos conceptos expuestos en mi tesis de Magíster en Administración de Empresas – Mención Dirección Estratégica (Universidad de Belgrano – 2010) que considero contribuyen a la temática del presente número.

Palabras clave

Innovación, intrategia, liderazgo, resonancia, organizaciones

Abstract

Since the beginning of mankind, the concept of production has been linked to performance and profit. A few decades ago, a rethinking in the planning of human tasks began, which led in the innovation on the ways of working in organizations.

Towards the end of the 1990s, Pablo Cardona and María Nuria Chinchilla introduced into organization the concept of intra-strategy, complementing the concept of strategy, with a vision of the organizations' soft side

Based on the search for organizational innovation and the introduction of the concept of intra-strategy, leadership assumes a new role in the search for competitive advantages.

This article takes up some of the concepts presented in my Master in Business Administration - Strategic Management thesis (Universidad de Belgrano - 2010) that I believe contribute to the theme of this issue.

Keywords

¹ Arquitecto (UB). Magíster en Administración de Empresas – Mención Dirección Estratégica (UB). Profesor Titular de Historia de la Arquitectura I en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Belgrano. Investigador del Grupo de Patrimonio Arquitectónico (FAU-UB) y coautor de Documentos de Trabajos sobre la historia y el patrimonio arquitectónico en la ciudad de Buenos Aires.
fernando.couturier@comunidad.ub.edu.ar

Innovation, intra-strategy, leadership, resonance, organizations

El nuevo escenario de las organizaciones

Existen en el mercado mundial, organizaciones que compiten entre sí. Muchas de éstas, fundadas en sus inicios a partir de un modelo mental, o manera de pensar estratégicamente, del tipo pretayloriano u orientado a la producción, mantienen su pensamiento aún hoy día, mientras que muchas otras han iniciado a lo largo de los últimos años un recorrido que les permita adaptarse a nuevos escenarios, en un mundo más competitivo, en donde el modelo mental orientado únicamente a la producción se transforme, según expone Roberto Serra, en un modelo basado en el pensamiento holístico, dinámico y circular.

Éste es un modelo mental en constante movimiento, que se va adaptando a los nuevos entornos de negocios y con ello a nuevas oportunidades y amenazas que surgen. Este, es el tipo de modelo mental que se anticipa al futuro con una mirada no solo estratégica, sino también y fundamentalmente, con una mirada puesta en la intrategia.

Según James Champy, las organizaciones deben reinventarse, establecer nuevos caminos a seguir o adaptar los existentes, lo que generalmente se conoce como estrategia, a las nuevas realidades, modificar los comportamientos y las relaciones internas y externas, introducir un modelo mental acorde a la realidad existente y mejorar la actitud hacia y de las personas con el fin de lograr mejoras que deriven en beneficios tanto para los clientes, empleados y accionistas.

La innovación reorganizacional a partir de la aplicación de una estrategia clara y definida, y fundamentalmente incorporando el concepto de intrategia permitirá a las organizaciones afianzarse en sus actividades, conquistando otras que las potencien.

Un nuevo concepto para los nuevos escenarios: la intrategia

La innovación organizacional no se refiere únicamente a las acciones que las organizaciones emprenden hacia fuera para lograr mejoras en el beneficio o en su posición dentro de un entorno competitivo, sino que reúne también una serie de acciones que éstas deben ejecutar a nivel interno que, sumadas a las exteriores, resultarán en un mayor beneficio, no solo económico sino también humano.

Es importante comenzar a considerar en todas las organizaciones el término intrategia introducido en el año 1999, por los profesores Pablo Cardona y María Nuria Chinchilla de la Universidad de Navarra. Este innovador concepto “es el estudio del entorno y de los procesos internos de la compañía, a fin de incrementar el nivel de compromiso y de confianza de la gente con la empresa. Toda decisión directiva tiene, se quiera o no, una consecuencia estratégica en términos de mayor o menor beneficio económico y una consecuencia intratética en términos de refuerzo o debilitamiento del compromiso y la confianza de la gente para con la empresa” (Cardona y Chinchilla, 2003, p.2); junto con Couturier, Fernando. Innovación organizacional: el liderazgo como pilar principal en la intrategia organizacional, 31-34.

la estrategia permitirá a las organizaciones alcanzar sus metas de una manera más rápida y eficiente.

“La organización es más que una máquina como la estructura de Fayol. Es más que una entidad económica definida por sus resultados en el mercado. La organización es ante todo social. Es la gente. Por eso su objetivo debe ser volver eficientes las aptitudes de las personas y anular sus debilidades” (Hesselbein et al, 1998, p.22). De esta manera, complementando las reflexiones de Sun Tzu², ganará la batalla no solo el que tenga más factores estratégicos, sino el que además incluya la intrategia como factor diferencial de innovación y potenciamiento.

Liderazgo intratético: lograr resonancia

En su libro “La ecuación humana”, Jeffrey Pfeffer plantea una serie de Prácticas de Gestión de Alto Rendimiento que permiten optimizar el ambiente interno de las organizaciones repercutiendo en mejoras en los resultados económicos de las mismas, tal como lo demuestra con una serie de casos de organizaciones de renombre internacional que aumentaron sus ganancias a partir de incluir estas prácticas como parte de su intrategia³.

Definir, aplicar y gestionar exitosamente una intrategia organizacional que incluya dichas prácticas requiere de liderazgo para guiar con autoridad a todos aquellos que conforman un equipo y que serán los protagonistas del éxito de una organización.

Si bien hoy día la idea de liderazgo o líder ha perdido en parte su importancia intrínseca debido a la falta de valores con las que se definen a dichas personas, hay a lo largo de la historia personajes que han logrado aunar el esfuerzo de personas en pos de un objetivo que los beneficie; claro que como explica James Hunter el liderazgo es “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (Hunter, 2007, p.38), por lo tanto el beneficio debe replicarse en todos.

Un correcto plan intratético buscará desarrollar las capacidades de liderazgo en todas las personas que forman parte de una organización. Se requerirá entonces de un líder que, a través de la autoridad conferida por sus pares, fomente dichas capacidades contribuyendo a formar mejores profesionales y personas.

Es clave el concepto que desarrolla Daniel Goleman en su libro “El líder resonante crea más” para contribuir a la innovación organizacional; el líder debe generar “resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano” (Goleman, 2008 p. 49) encauzando los sentimientos con las metas de mejora organizacional a diferencia del líder disonante que contribuye a generar un sentimiento

² Sun Tzu fue un militar de la antigua China que vivió en el siglo 6 a.C. y cuyas memorias y pensamientos relacionados con la estrategia militar se mantienen vigentes aún día no solo en el ámbito de la guerra sino también en el de las organizaciones.

³ En el capítulo 3 “Siete ejemplos de empresas de éxito” del libro “La ecuación humana”, Jeffrey Pfeffer explica cada una de las prácticas complementándolas en el resto del libro con teoría y casos concretos en donde la aplicación de estas prácticas significaron beneficios para las organizaciones que las aplicaron. Pfeffer, Jeffrey. La ecuación humana. Madrid, Gestión 2000, 1998.

Couturier, Fernando. Innovación organizacional: el liderazgo como pilar principal en la intrategia organizacional, 31-34.

de frustración y burn out psicológico en las personas y por lo tanto socavando los cimientos de la intrategia organizacional.

Conclusión

El entorno en el que se desarrollan las organizaciones actualmente se vuelve día a día cada vez más competitivo. Esto requiere innovar y cambiar para evitar extinguirnos ya sea como parte de una organización e incluso como personas mismas.

El liderazgo se constituye de esta manera en uno de los pilares fundamentales para definir, desarrollar y gestionar la intrategia organizacional que potencie no solo el beneficio material de las organizaciones sino también el beneficio inmaterial de las personas.

Referencias bibliográficas

- Serra, R., Iriarte, J. y Le Fosse, G. (2000). El nuevo juego de los negocios. Grupo Editorial Norma.
- Champy, J. (1998) Prepararse para los cambios estructurales. En: Hesselbein, F., Beckhard, R. y Goldsmith, M. *La organización del Futuro*. (pp. 27-36).
- Cardona, P. y Chinchilla, M. N. (2003). Intrategia: una dimensión básica de la cultura empresarial. IESE Publishing.
- Hesselbein, F., Beckhard, R. y Goldsmith, M. (1998). La organización del futuro. Granica.
- Tzu, S. El arte de la guerra (2007). Edaf.
- Pfeffer, J. (1998). La ecuación humana. Gestión.
- Hunter, J. (2007). La Paradoja. Urano.
- Goleman, D. (2008). El líder resonante crea más. Debolsillo.