

Poder hacer

Abrir el pensamiento a las nuevas realidades

Mesa Redonda sobre Transformación de la gestión

XII Congreso Internacional de Administración

Consejo Ejecutivo

Consejo Profesional Ciencias Económicas CABA

Carlos Altschul

Noviembre 12, 2015



Poder hacer

Abrir el pensamiento a las nuevas realidades

Mesa Redonda sobre *Transformación de la gestión*

XII Congreso Internacional de Administración

Consejo Ejecutivo

Consejo Profesional Ciencias Económicas CABA

Carlos Altschul / Víctor Cáceres

Noviembre 12, 2015

Esto es complejo



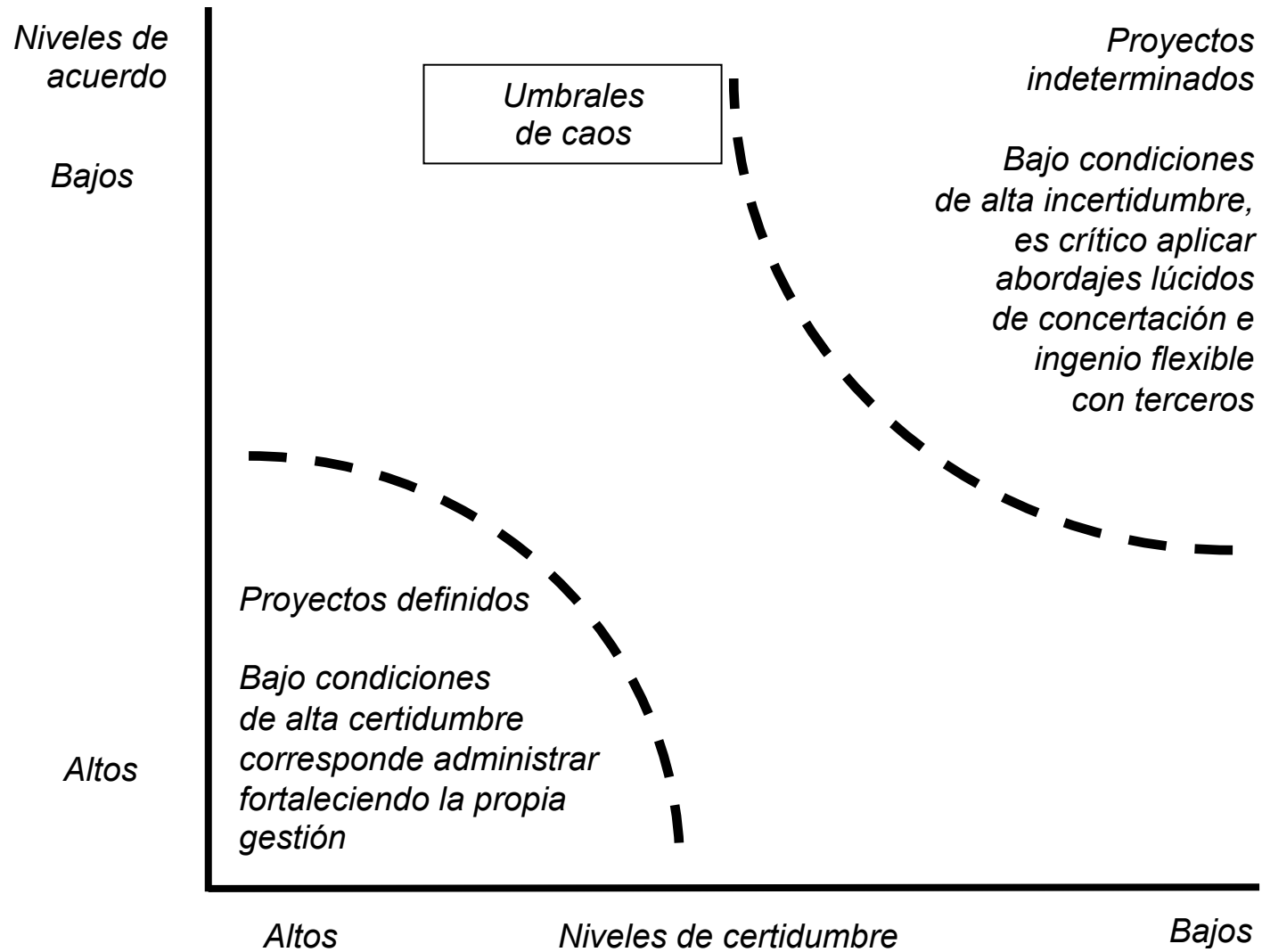
Encarar proyectos complejos

Las empresas líderes profesionales
saben moverse bien en situaciones convencionales.

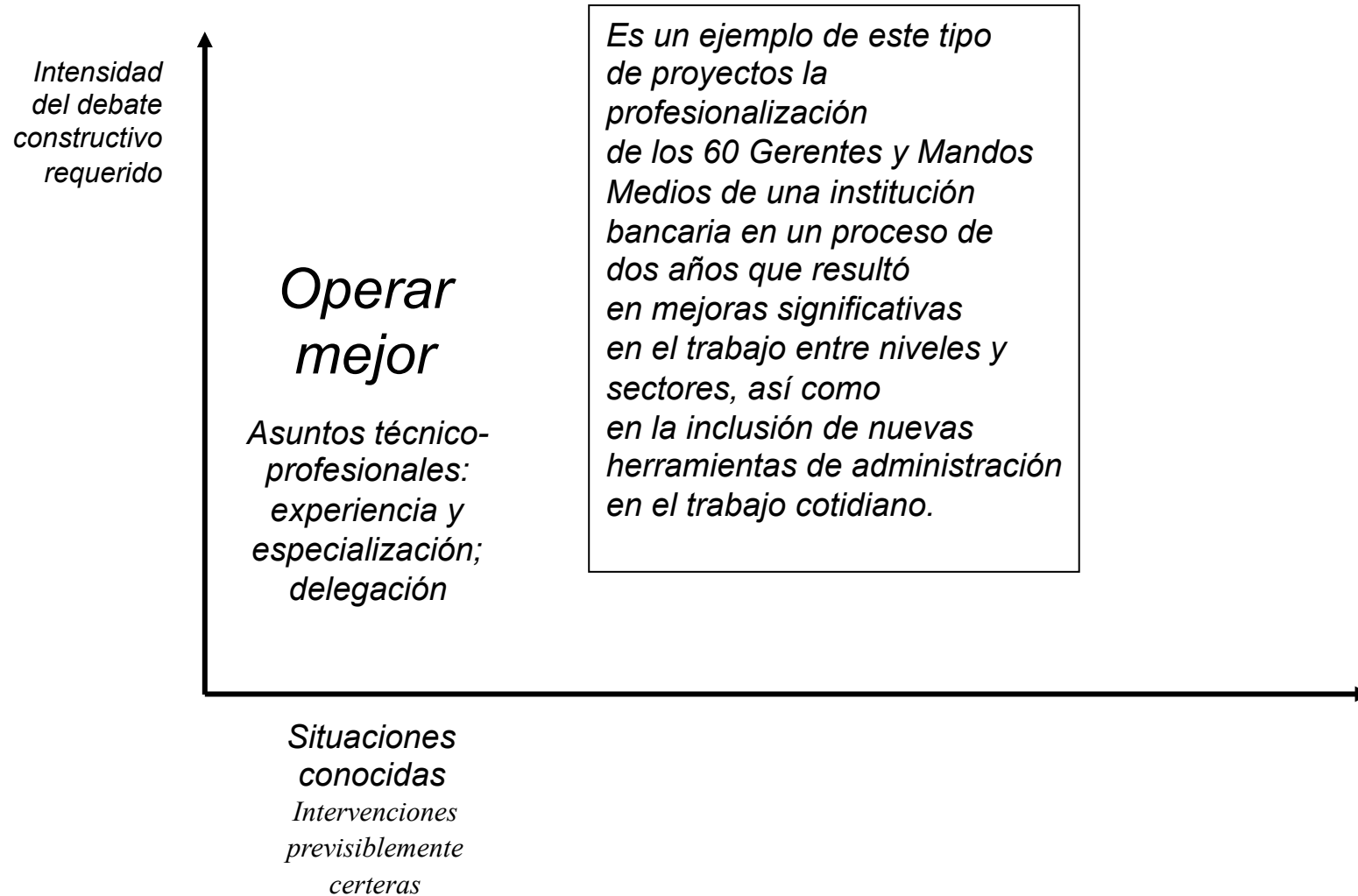
Nuestra experiencia con intervenciones distintas,
permitted diseñar un menu de instrumentos organizacionales
para encarar cada nueva experiencia.

Al encarar proyectos complejos,
dada la variedad de situaciones
es vital el compromiso de las personas clave.

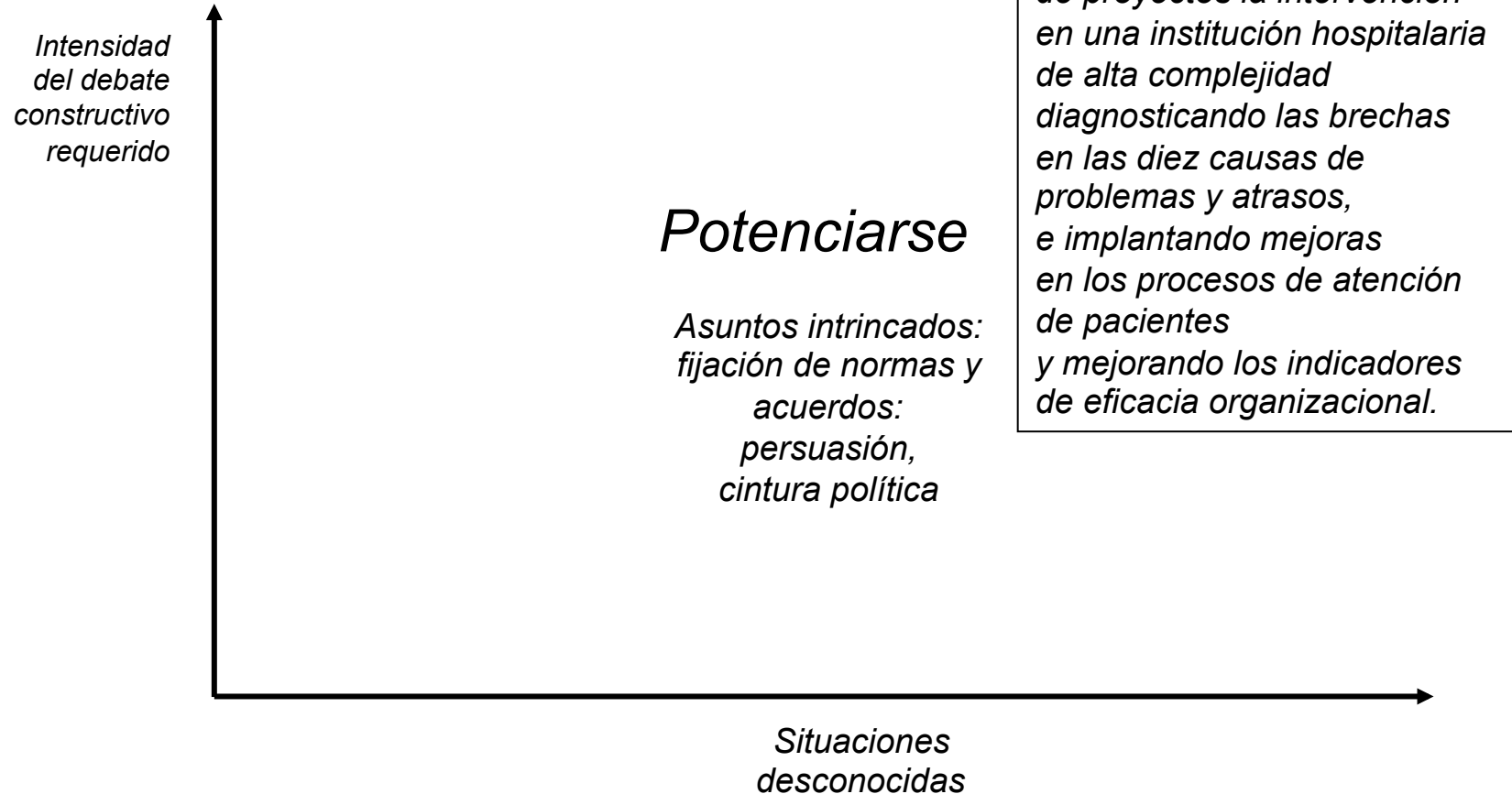
Para ir entendiendo



Proyectos verdes

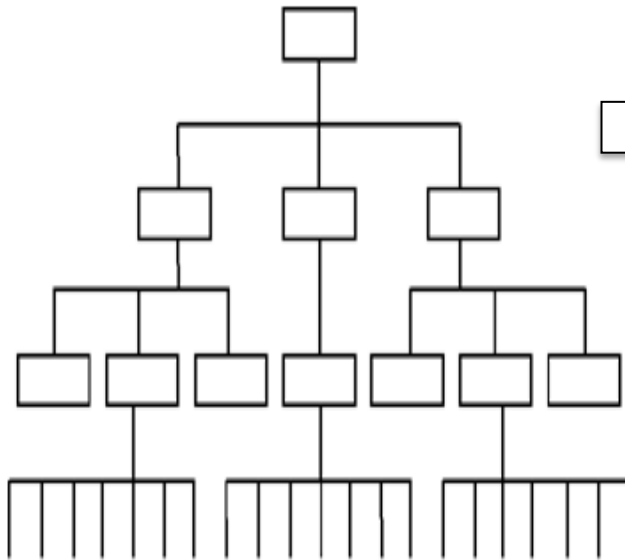


Proyectos azules



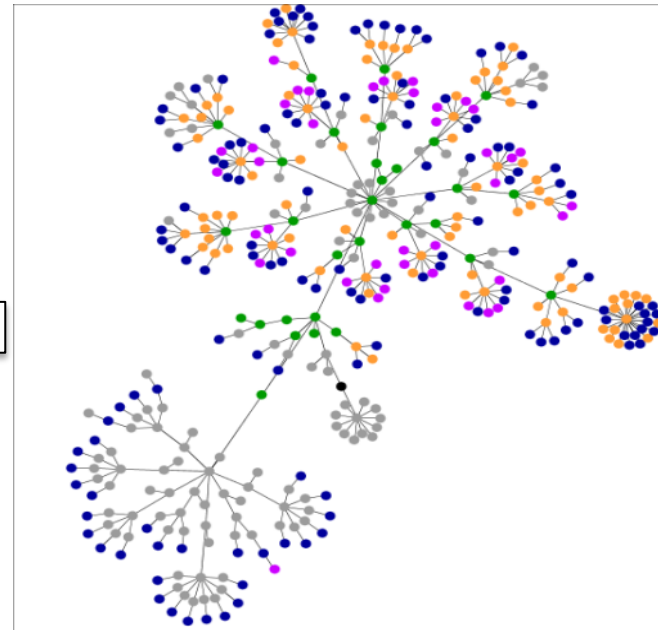
Otras estructuras

Tradicional introvertido



*Funciones centralizadas,
burocráticas,
aversión al riesgo,
muchos niveles,
acceso restringido a los datos,
cultura volcada al adentro*

Orgánico extrovertido



*Aportes contingentes,
funciones no burocráticas,
asunción de riesgos calculados,
menos niveles,
acceso abierto a los datos,
cultura orientada al afuera*

Proyectos blancos

*Intensidad
del debate
constructivo
requerido*

Es un ejemplo de este tipo de proyectos la consultoría realizada en una siderúrgica en la que, con la participación activa de directivos, gerentes, profesionales, dirigentes obreros y delegados de piso, y sin incorporar tecnologías nuevas, se modificaron las relaciones de trabajo y se incrementaron los índices de eficiencia en 30% el primer año, y un 20% adicional el segundo año.

Transformar

*Asuntos
interinstitucionales:
gobernanza cooperativa
con inclusión de prójimos
con intereses, agendas y
prioridades diversas*

Engorros

*Intervenciones
de resultado incierto*

Sorprendente!

La mayoría de los clientes creen que sus empresas pueden ser dirigidas con modelos lineales.

Piensan que sus ideas pueden imponerse de arriba hacia abajo.

Naturalmente hay otros que piensan que

- las empresas son sistemas sociales;
- los cambios deben generarse desde adentro;
- los sistemas solo se sustentan si se desarrollan articulando lo de adentro y lo de afuera.

Complejidad y abordajes sistémicos

Los riesgos, la incertidumbre
y la creciente complejidad de la toma de decisiones
exigen otro tipo de estructuras de apoyo.

Estas condiciones requieren
de abordajes sistémicos.

Formas de organización distintas

Las organizaciones no pueden encarar los desafíos actuales con las políticas, sistemas y estructuras existentes.

Deben responder ágil y dúctilmente ante situaciones inusuales:

Sin embargo, las nuevas organizaciones siguen siendo variedades de jerarquías clásicas.

El cambio se hace sin cuestionar las pautas básicas de organización.

La necesidad de agilizar la innovación requiere redes de esfuerzos creativos.

Los proyectos sustentables se explican por prácticas de cooperación, en diversos tipos de alianzas estratégicas que no soslayan las difíciles cuestiones del ejercicio del poder y de la construcción de autoridad.

Poco a poco se desarrollan estructuras híbridas
que complementan lo mejor de estructuras
originalmente disímiles.

Muchas de las cuales
existen clandestinamente.

Son inéditos viables, a descubrir y legitimar.

Reflexiones para colegas

Los consultores tienden a ser conservadores en su concepción de lo que es una empresa. El modelo tradicional les ha servido...

Asesoran desde afuera sin asumir responsabilidad por la implementación;

Basan sus sugerencias en criterios universales; lo que reduce la complejidad y legitima las decisiones;

Desarrollar la predisposición al cambio

Debemos aprender a manejar los cambios,
tras desarrollar esa predisposición.

lo cual implica desarrollar las habilidades de las personas,
y de la organización como sistema.

La clave son los modelos mentales
que sostienen el cambio continuo.

Y cambia el ritmo:
apurado no se puede manejar la complejidad.

Captar la complejidad,
en la que se encuentra una organización, es un reto.

Seremos invitados a hacer consultoría
en proyectos complejos,
a medida que dejemos de lado las concepciones lineales
y los dogmas establecidos.

La cinta de Moebius

Maurits Cornelis Escher (1898-1972)

