

# IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y XVI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN del MERCOSUR

REALIZADO EN CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

## Nos están esperando

Alberto R. Levy

Director de Consultoría, Innovation &  
Growth de Deloitte Latin American Countries Organization



## LAS IDEAS PRINCIPALES

- Hablar de talento, imaginación y valores requiere hablar de management ético, moral y emocional.
- La innovación solo es posible con un liderazgo transformacional, que permita el alineamiento de toda la organización hacia un sueño común.
- El modelo Moebius se basa en la comunicación humana. El eje es la matriz relacional-emocional ya que somos seres sociales.
- La potenciación de desempeño se logra en base al trabajo sobre la matriz emocional-relacional ya que no existe lo humano fuera de lo social.
- La toma de decisiones nunca es puramente racional. En ese proceso median los mapas mentales, constructos emocionales-relacionales.
- No se puede pensar la estrategia competitiva desde un enfoque racional. Nuestro rol es ayudar a armar el mapa mental, ser co-pensadores, reconocer las ventajas y las habilidades distintivas.

## ACERCA DEL DISERTANTE

Director de consultoría de Deloitte América Latina, especialista en Planeamiento Estratégico y Alineamiento Competitivo. Su amplia experiencia internacional en este dominio se ha desarrollado tanto en el plano profesional, en instituciones públicas y privadas, como en el académico, como profesor, investigador y escritor.

Licenciado en Administración, Contador Público, Doctor en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, con especialización de posgrado en el Graduate School of Management de la Universidad de California y en el Harvard Business School de la Universidad de Harvard.

Master en Psicología Cognitiva, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, con especialización de posgrado en el Mental Research Institute, Palo Alto, California y en el Ackerman Institute For The Family de Psicología Sistémica, New York.

Miembro Honorario y Asesor Especial en el área de Organización y Sistemas Estratégicos, Centro de Estudios Estratégicos, Escuela Superior de Guerra, Ejército Argentino.

“Para mí, un valor es poder bajar lo más alto al día a día. Nuestra vida sucede en una matriz relacional emocional”

“No somos humanos sueltos, somos humanos en sociedad”.

ALBERTO LEVY

Me llamaron para hablar nada menos que de talento, imaginación y valores. Esto quiere decir que me invitaron a hablar de management ético y moral, y de management no solamente racional, sino también, emocional. No nos podemos escapar de este marco.

Para hablar de este paradigma, tengo que abrir mi alma. Me toca hacer esto nada menos que el 11 de septiembre, día del maestro, esto es, homenaje a los valores. Pero también es el día de las Torres Gemelas, día de los disvalores.

A pesar de que hice mi doctorado desde un punto de vista profundamente racional, soy un poquito creyente y quiero partir de ahí para empezar a hablar. Dios nos dijo que tenemos el instinto del mal y el del bien, nos dio a elegir entre la vida y la muerte y miren qué consejo de marketing, nos dijo que debemos elegir la vida y el bien. Por eso voy a hablar desde mi verdadera inspiración, que es la biblia. Tengo más conocimiento de la Torá, la biblia judía, pero voy a rescatar un concepto que está presente en los libros del judaísmo, el catolicismo y el Islam: Ama a tu prójimo como a ti mismo.

Somos solamente el mundo que creamos con el otro. En mi caso personal, si llegué a hacer todo lo que hice es porque pude pararme sobre los hombros de gigantes, que fueron mi padre y mi abuelo.

De esto se trata vivir. Lo único que tenemos es tiempo, pero no lo vemos. En la misma línea, pregunto: ¿Qué significa valor?. Para mí, un valor es poder bajar lo más alto al día a día. Nuestra vida sucede en una matriz relacional emocional.

Quiero presentarles el modelo Moebius, que muestra como se transforma dinámicamente una organización desde lo que no quiere ser a lo que quiere ser. El punto central del modelo es la comunicación humana. La matriz relacional-emocional determina la forma en que generamos conocimiento. No somos seres humanos sueltos, estamos inmersos en una sociedad.

Tenemos que tener en cuenta que la calidad de la estrategia competitiva depende de los mapas mentales, y ellos dependen de la matriz que mencionamos. Pero la estrategia competitiva es cada vez más efímera, porque actualmente las ventajas competitivas son menos sostenibles, más imitables, más tenues. Por eso necesitamos del nodo de la innovación. Pero la innovación solo es posible con un liderazgo transformacional, que permita el alineamiento de toda la organización hacia un sueño común y una conciencia de causa.

Queremos pasar de la evaluación de desempeño a la de su potenciación.

La potenciación de desempeño es mejorar el desempeño de la matriz emocional, racional, interactiva.

Para poder pensar en los valores que compartimos y los que no, la primera pregunta científica que nos tenemos que hacer debería ser: ¿Cómo nos hemos puesto de acuerdo en asumir una misma hora? Parece que la hora es lo único en lo que estamos de acuerdo.

Les voy a mostrar un caso impactante. En 1920 en India, un misionero encontró dos niñas que estaba con una manada de lobas. Enseguida, la comunidad mató a la manada y sacó a las niñas de ese ambiente. 1 año después de su ingreso al orfanato, una de las niñas murió. Entonces, su hermana lloró y comenzó a aullar por las noches, volviéndose muy agresiva.

¿Esto qué quiere decir? No existe lo humano fuera de lo social. Para ser humano

hay que crecer humano entre humanos. Lo genético no determina nuestra condición. Simplemente plantea lo humanizable.

Vemos, oímos, sentimos, deseamos y hasta razonamos según vivimos con los otros. Una cultura es un modo de vivir, y ésta es la matriz emocional relacional de la que hablamos.

Todo esto nos lleva a las ciencias del conocimiento, a las ciencias cognitivas. Aquí es importante separar el enfoque cognitivo del racional. Quiero resaltar que es falsa la metáfora que equipara la mente humana con un computador.

En un principio suponíamos que los sentidos generaban las percepciones a través de estímulos y que luego, con esa información, los seres humanos decidíamos qué hacer. Lo que descubrimos es que en ese proceso median los mapas mentales. Es aquí donde se ve el factor relacional emocional y concluimos que es imposible separar la emoción de la decisión. Lo lamento para los expertos en teoría de la decisión, pero no hay racionalidad pura. No se puede suprimir la emoción.

En el primer loop del modelo cognitivo que planteamos se plantea que controlamos el resultado de nuestra acción y que en función de eso corregimos y reajustamos la conducta. Pero hay un segundo loop, más interesante.

Para el avión me llevo un libro ¿Cuál me llevo? ¿El 1 o el 7? Esa decisión tiene que ver con el aprender a aprender. Mi mapa mental me dijo que privilegiara el 1, no el 7. Pero ¿por qué? Necesitamos la capacidad de olvidar. Cuanto más grandes creemos que estamos y más líderes estamos, más tenemos que desafiar los mapas mentales. Claro que duele admitir que aquello con lo que fuimos exitosos no funciona más. Tenemos miedo a la pérdida. Pero es bueno reconocer que hay puntos ciegos: no vemos lo que no vemos, no pensamos lo que no pensamos e ignoramos lo que ignoramos. ¿Es ver para creer? Pero en realidad vemos aquello en lo que creemos.

Y en la estrategia competitiva, ¿podemos seguir pensando bajo un enfoque racional?

Supuestamente, tenemos una regla decisoria y elegimos la mejor. Por favor, hay que estar completamente loco para pensar que uno es solamente racional. Nuestro rol es ayudar a armar el mapa mental, ser co-pensadores.

Les voy a contar el ejemplo del arrecife. Un comandante de un submarino tiene que llegar a la otra orilla pero no tiene carta náutica. El comandante maneja su realidad. Su realidad son las agujas, el radar, las cadenas. Pero resulta que en el medio hay un arrecife. Entonces, empieza a navegar con su realidad. Y finalmente, llega. Este hombre puede decir "llegué" pero jamás decir "elegí la mejor alternativa".

Desde este enfoque, la estrategia competitiva es productividad y posicionamiento. O sea que estamos hablando de ventajas y habilidades distintivas.

Ahora, ¿cuál es la característica que estamos viviendo en el mundo entero?

La imitación es cada vez más rápida, más fuerte, más barata y más contundente. Al mismo tiempo, a través de la comoditización nos gemelizan. Somos uno más, y si somos uno más, somos uno menos.

Necesitamos un sistema general irradiado de innovación, y esto nos lleva a analizar el Sistema Integrado de Innovación. Si la estrategia es la posibilidad

“Sabemos que las ventajas competitivas son cada vez más efímeras, menos sustentables, más transitorias”.

“La innovación sólo es posible proliferada en todo el sistema”.

“El sistema de liderazgo profesional es lo que permite el alineamiento de toda la organización hacia una voluntad de vencer”.

de diferenciar el posicionamiento y la productividad, desde los recursos debemos generar presión para que la estrategia competitiva cree valor. A través del posicionamiento, nuestras marcas deben generar tracción, un juego de pull y push.

Allí está el eje de la formulación de la estrategia, en su relación con la cultura. ¿Qué es la cultura? La ideología. Por esto no podemos escindir lo estratégico de lo cultural e ideológico.

Queremos una cultura organizacional que sea eficiente y efectiva, que haga correctamente las cosas correctas.

Este es un modelo exhaustivo de innovación. La innovación puede ser incremental, radical o disruptiva. Además, una innovación puede generar un beneficio en una parte y producir un ruido, un disvalor en otra; o puede ocurrir que la innovación genere una sinergia, con beneficios adicionales.

El principal peligro de la comunicación humana tiene que ver con la pregunta ¿Es real la realidad? Conocer es una actividad subjetiva, ¿se puede entonces conocer realmente? El drama se da cuando creemos que la construcción que hacemos, lo que vemos, es la realidad, la verdad. Y quizás lo que ve Pedro no es lo que yo veo. Y necesitamos darnos a entender, porque tenemos distintos puntos de vista. Además, hay un ángulo de visión que ninguno de los dos tenemos.

Todas las funciones del líder tienen que ser encaradas a partir del ejemplo. A través del ejemplo, el líder refuerza aquello que debe conservar. Cuidado, porque para eso tengo que reconocer cuáles son las cosas que jamás debo cambiar porque son sublimes.

De la misma forma, el líder con su ejemplo va lograr reformas sobre aquello que le interesa cambiar. Y por supuesto, va a motivar sobre aquello que se debe querer; y enseñar lo que el grupo de trabajo tiene que saber.

Este proceso va a sustentarse sobre ciertos valores operacionales entre los que se cuentan la misión, el profesionalismo, la iniciativa y la disciplina.

Por otro lado, para llevar adelante los valores es muy importante saber que no hay conducción sin liderazgo y no hay liderazgo sin conducción. Esto es siempre situacional.

El liderazgo que enceguece no es el liderazgo que ilumina.

Aquí aparece la segunda de las tres preguntas, que se da cuando el liderazgo es tan fuerte y el grupo es tan grupo, que si un par ve a otro haciendo algo que va en contra de los intereses comunes, le dice: ¿No te da vergüenza?. Esas son las pruebas de cuán sólido es el vínculo al interior de la organización.

Estamos acostumbrados a organizar, pero la forma tradicional de hacerlo consiste muchas veces en romper el núcleo.

Para nosotros no hay jerarquías, todos somos humanos. Lo que hay son distintos niveles decisionales, por eso hablamos de recuperar la matriz emocional relacional, la red. Para eso debemos potenciar el desempeño.

Fuimos entrenados en dirección por objetivos. Hoy estoy hablando de dirección por subjetivos: valores, alegrías, sueños, tristezas. Ya no hablamos de un CEO, un Chief Executive Officer. Lo que necesitamos es un Cell Chief Executive Learning Leader, un líder que regenere constantemente el aprendizaje .

Ahora llegamos a los valores trascendentes.

Para mí el valor más trascendental es la nobleza. Y es también el más elemental, es como somos en la vida diaria. La cohesión es otro valor, es la relación con el otro. El que sigue es la persistencia, para tener fortaleza y continuar pase lo que pase. Pero si esa fortaleza me la creo es peligroso, la humildad es por tanto un complemento necesario. También tenemos la compasión, la capacidad empática

Viernes, 11 de septiembre de 2009

de ponerse en la piel del otro. Y hay una palabra que no existe en los libros de management: amor. Los combatientes de Malvinas hablan de combatir por la patria, por sus compañeros. Los soldados del ejercito israelí dicen: combatí para que no combata mi hijo, ni mi hija, ni mis padres. Pero se necesita a la justicia para equilibrar. Ahora aparece el talento y el conocimiento, pero todo nace con la chispa de la imaginación. Y para todo esto solo tenemos tiempo.

Cuando veo mi escritorio, veo aquello para lo que trabajé. Cuando me pregunto si valió la pena, veo a mis hijos sonriendo pero también veo a niños muriéndose de hambre a lo largo y ancho del mundo. Hoy tenés que decidir qué otro ayer querés mañana.

Entonces, la tercera de las tres preguntas es la que un humano le hace a otro: "¿Me querés?".

Material realizado por **GrupoKennis**, todos los derechos son cedidos al organizador del evento.  
[www.grupokennis.com](http://www.grupokennis.com) [info@grupokennis.com](mailto:info@grupokennis.com)

AUSPICIA

**Docucax**   
THE DOCUMENT NETWORK