



Volumen II, Noviembre de 2004

¡No se Puede! Los Límites del Liderazgo

Ignacio Bossi

Pág. 4

Liderazgo en Equipos : 1 +1 > 2

María Laura Lucci y Fabio Marcelo Stagnitta

Pág. 11

Organización de los Recursos Humanos - Analogía con la Estructura Molecular

Carlos Cabral

Pág. 17

Condicionantes de Demanda del Crédito para Inversión

José Pablo Dapena

Pág. 23



UCEMA



Revista académica en temas de Management, editada por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones. Distribución gratuita en la comunidad de negocios.

Editores

José Pablo Dapena, Universidad del CEMA (Editor)
Marcos Gallacher, Universidad del CEMA (Co-editor)
Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA (Co-editor)

Consejo Editorial

Luisa Montuschi
Universidad del CEMA
Alejandra Falco
Universidad del CEMA
Carlos Barbosa
Pontificia Universidad Católica Argentina, Universidad del CEMA, y Laboratorios Bagó
Ignacio Bossi
Universidad del CEMA e IdeAction
Fernando Doria
Universidad del CEMA y Johnson y Johnson
Carlos Olivieri
Universidad del CEMA y Repsol-YPF
Gerardo Heckmann
Universidad Nacional de Córdoba y Universidad del CEMA.

Créditos tapa y corrección

Ana Broglia – Ana Fevre

Los artículos provienen de colaboraciones espontáneas y a pedido de profesores, académicos y profesionales y están sometidos a referato.

Invitamos a colaborar con artículos y propuestas a través de la dirección de mail: cimei@cema.edu.ar. Especificaciones sobre los mismos pueden ser encontradas en <http://www.cema.edu.ar/cimei/revista.html>.

EDITORIAL

Un año ha pasado desde el lanzamiento de la primera edición de la revista Temas de Management. En ese sentido, el desafío muchas veces no se encuentra en iniciar emprendimientos (y esta revista de difusión efectivamente lo es), sino lo que realmente cuesta es mantenerlos en el tiempo y darles continuidad. Afortunadamente esta iniciativa se está manteniendo en el tiempo, y esperamos que con beneficio para la comunidad de negocios y de lectores a partir del aporte de quienes investigan y escriben. Como ya fuese mencionado en esta columna en la edición pasada, el desafío es mostrar que existe contenido de management producido localmente de manera rigurosa que puede ser relevante y a la vez interesante; contenido que a la vez se encuentra adaptado a la problemática regional.

El presente número entrega dos artículos vinculados a la dirección y el liderazgo, uno vinculado a la organización de la empresa, y uno vinculado a la problemática del crédito necesario para la inversión. Recordemos que no existen líderes si no existen seguidores, o gente dispuesta a confiar en quien motoriza la iniciativa y tiene la visión, pero aún así al final del día los líderes son seres humanos con sus limitaciones. Reconocer y trabajar sobre las mismas es parte del proceso de aprendizaje. También se debe entender que la existencia de un líder implica la existencia de seguidores, donde debe existir un equipo dispuesto a operar sobre las iniciativas. El tercer artículo nos muestra una analogía desde la química para la organización de la empresas y sus diferentes actores internos. Finalmente, el cuarto artículo busca desarrollar sobre la problemática del crédito pero con una visión diferente, en este caso desde las restricciones que se les presentan a quienes demandan el mismo.

Esperamos que lo disfruten

El Editor

¡NO SE PUEDE! LOS LÍMITES DEL LIDERAZGO Ignacio Bossi¹

En ocasiones expresamos públicamente que “no se puede” o simplemente lo pensamos; propongo que ese es el “momento de la verdad de su liderazgo”, es decir el momento en el que se juega la apertura o el cierre de la posibilidad que tenemos en mente. Dado que nuestros hábitos condicionan nuestras acciones, reflexionar sobre cuál es nuestro patrón de conducta ante dichos momentos puede traernos conciencia de los *límites* de nuestra capacidad para liderar la creación de nuevas posibilidades.

*“Todo lo dicho, es dicho por Alguien”
(Nietzsche)*

Nuestro decir y pensar esta condicionado por nuestros pisos filosóficos y/o por los intereses que deseamos construir en nuestros contextos al momento de hablar. A lo largo de mi relación con las distintas posibilidades filosóficas y como resultado de mi experiencia en la capacitación en UCEMA y en equipos gerenciales en empresas, he elegido al constructivismo y al pensamiento sistémico como las teorías que entiendo permiten hoy mayores posibilidades de “construir liderazgo” en cada uno de los participantes de mis clases. Dado que el liderazgo está comprometido con producir resultados extra-ordinarios requiere de un alto grado de pragmatismo. Refuerza mi elección, el hecho de que estas teorías ya cuentan con una serie de herramientas útiles para aplicar en el día a día.

ESTRUCTURA DE CONTENIDOS DEL ARTÍCULO

Primero quiero presentarles las premisas de reflexión, luego introducir algunos conceptos y distinciones para darle cuerpo a la discusión y con dichas bases desarrollar aquellas conversaciones que entiendo limitan nuestro liderazgo. Dada mi pasión por el desarrollo del liderazgo en las personas, mi interés mayor esta en dejarle, al final del mismo, preguntas que le sirvan para que cada uno inicie su propia reflexión sobre sus propios: “No se puede”

Proposiciones para el inicio de la Reflexión:

- “No vemos el mundo como es, sino como somos” (Talmud)
- Solemos colapsar los dominios de facticidad y posibilidad
- Los límites de liderazgo residen en nuestra capacidad para comprometernos
- Personas comprometidas tienen la capacidad de lograr todo lo que se propongan

¹ El autor puede ser contactado en ibossi@cema.edu.ar y agradece la colaboración de Ricardo Crespo, Juan Justo Daniel de la Torre y alumnos del Curso de Liderazgo 2004 – UCEMA.

Veamos una por una....

“No vemos el mundo como es, sino como somos”

La primera proposición implica que no tenemos acceso a la realidad tal cual ésta es sino como cada uno de nosotros la percibimos o interpretamos a través de nuestra cultura, creencias e intereses particulares. No discutimos el acceso a los hechos que construyen parte de dicha realidad, sino que proponemos que “*construimos*” la realidad al seleccionar, articular e interpretar los datos desde nuestra particular manera de ser¹.

De este modo la “objetividad” queda reducida a los espacios de consenso social (afirmaciones u hechos) y no al campo de la interpretación. Hacernos cargo de esta posibilidad (que lo que vemos y cómo juzgamos el mundo habla primariamente de nosotros y de nuestras categorías y creencias) es una condición necesaria para “ver” los propios límites.

Solemos colapsar los dominios de facticidad y posibilidad

A partir de nuestra capacidad de emitir juicios, los seres humanos podemos hacer una distinción fundamental entre dos dominios diferentes, la facticidad y la posibilidad.

Los Hechos de la historia es todo aquello que no puede ser cambiado. Actuemos como actuemos, hagamos lo que hagamos, las cosas del pasado van a seguir tal como fueron. A este Dominio le llamamos de la **Facticidad**.

Facticidades Ontológicas: sean cuales fueren las circunstancias, los seres humanos no tenemos la capacidad de cambiarlas.

- La finitud de nuestro cuerpo: nuestras acciones serán siempre restringidas por los límites de nuestra biología. Como dice Maturana, los seres humanos sólo podemos hacer lo que nos está permitido biológicamente.
- No nos es posible cambiar la ocurrencia de los hechos del pasado. Esto no significa que no podamos cambiar nuestra forma de interpretar los hechos.
- Las constantes antropológicas que se manifiestan en cada ser humano: la libertad, la racionalidad limitada y la sociabilidad.

Facticidad Histórica: muchas veces consideramos que determinadas situaciones no pueden ser modificadas, no porque ello sea inherente a nuestra condición humana sino en razón de las condiciones históricas en las que nos corresponde vivir (Ej. hace un par de siglos atrás, una persona que vivía en Argentina no podía comunicarse en forma instantánea con otra persona que vivía en Rusia. Esto era una imposibilidad histórica y no ontológica). La facticidad histórica, a diferencia de la facticidad ontológica, se caracteriza por cuanto puede disolverse como facticidad con el cambio de las condiciones históricas.

Por otra parte, están todas aquellas situaciones que conforman lo que consideramos que permite ser cambiado. Este es un espacio que nos permite posibilidades de acción. Le llamamos el Dominio de la **Posibilidad**. Esto no implica que todo lo que pertenezca al dominio de la Posibilidad ocurrirá, ello implicaría un voluntarismo lingüístico peligroso. Pero sí, que “existe la

¹ Peter Senge, La Quinta Disciplina.

posibilidad” de su ocurrencia, sólo hace falta que alguien o algunos se comprometan a las acciones necesarias para liderar dicha transformación. Por lo tanto la declaración de imposibilidad (no se puede) es un juicio (también lo llamaremos opinión) y como tal requiere ser fundado. En términos generales fundar un juicio consiste en obtener datos y/o evidencias que lo sostengan, siendo importante en el proceso “evitar las generalizaciones” (es decir acotar el espacio de validez). Al intentar fundar el juicio de imposibilidad (no se puede) es posible que:

- Nos demos cuenta que es un juicio infundado y salgamos del espacio del “no se puede”.
- No podamos fundar el juicio de imposibilidad y a pesar de ello lo sostenemos, dadas las emociones (miedo o inseguridad) que implicaría el juicio contrario. La resignación es la emoción que nos acompaña en las ocasiones en las que pese al espacio de posibilidad decidimos vivir como una verdad fáctica que no se puede. Reconocer esta emoción puede ser el primer paso para superar éste límite (cuya “línea” danza entre componentes emocionales y/o racionales que en este caso son infundados).
- Lleguemos a la conclusión de que el juicio (que no se puede) está bien fundado: es decir que no se pudo hasta el momento; allí es donde aparece el espacio para liderar y producir las nuevas acciones (generar hechos y evidencias) que abran o permitan el juicio contrario.

Los límites del liderazgo residen en nuestra capacidad para comprometernos

Personas comprometidas tienen la capacidad de lograr todo lo que se propongan

Le pido al lector que al leer la exposición de las dos últimas proposiciones, considere que estoy excluyendo los espacios de las facticidades (Históricas u Ontológicas) que desarrollé en el punto anterior, por ende estas proposiciones implican que la persona podría comprometerse con cualquier resultado extraordinario. Esta interpretación invita a la persona a creerse poderosa de lo que puede lograr y al mismo tiempo a hacerse cargo de los límites que se “auto impone”. Propongo que la clave está en dónde pone la persona el origen de los límites.

Tradicionalmente aparecen dos opciones. En ocasiones incorporamos una conversación de víctimas de las circunstancias y decimos “no se puede” por tales o cuales causas externas..., de este modo la persona está convirtiendo en un hecho que no se puede, siendo este un espacio de posibilidad. No digo que ésta explicación no sea válida, lo que propongo es que resta poder o limita las posibilidades de hacerse cargo de las circunstancias, ya que le son ajenas. El otro tipo de conversación, es nuestra conversación de protagonista, que dice, haciéndose cargo de sus posibilidades: “por ahora no puedo”. Considero que este tipo de explicaciones, son tan válidas como las antes descritas, pero mueven a la persona desde su Libertad para que sea responsable ante las circunstancias. Interpreto que ambas son conversaciones posibles para cada uno de nosotros. Aquí aparece el **Primer Límite**, nuestra capacidad para distinguir la fuente o el origen desde dónde explicamos que “no se puede”.

Estas proposiciones tienen que ver con el motor o la llave que tenemos los seres humanos para

sobreponernos a los límites: **el compromiso**. En una ocasión un entrenador me dijo una frase con la que comprendí el poder del significado que dan los que lideran a la palabra compromiso: **“La persona está comprometida cuando no hay posibilidad que lo que quiere no suceda”**.

Vivir, desde la humildad, siendo conscientes de que no podemos controlar los resultados y que no somos omnipotentes, puede ampliar fuertemente nuestros límites actuales. Expuestas las premisas, les propongo algunas distinciones a tener en cuenta.

ALGUNAS DISTINCIONES

Liderazgo Transformador

Liderar es la posibilidad de todo ser humano de producir transformaciones en sus “realidades contextuales” para lograr resultados extraordinarios sostenibles, en cualquiera de sus dominios de vida: personal, familiar, empresario, ciudadano (el ciudadano Blumberg) y, ¿por qué no?, global (tomando el ejemplo de las inquietudes y acciones globales del capitán de barco de la flota de GreenPeace Daniel Rizzotti).

Comprometerse a visiones que están fuera de la línea histórica actual implica producir acciones extraordinarias y sostenerlas mientras no aparezcan los resultados hasta que el contexto sea capaz de sostener el nuevo tipo de resultados, antes extraordinarios, ahora ordinarios. A lo largo de la historia del hombre tenemos muchos ejemplos de éste tipo. La pregunta podría ser: ¿quién liderará las siguientes transformaciones? ¿Y las tuyas?

Hablamos de **liderazgo** cuando aparece el fenómeno social a través del cual varias personas comparten una visión, y se comprometen a

intercalarse en el rol de **líder** y en el de seguidores (según haga falta) para introducirse en el proceso de aprendizaje colectivo a través del cual aprender a realizar las “acciones extraordinarias” que requiere la visión compartida.

“La persona está comprometida cuando no hay posibilidad que lo que quiere no suceda”

Límites Culturales de las Personas

Si entendemos al “sentido común” como aquellas reglas culturales subyacentes que los miembros de una organización o sociedad deberíamos tener, y a la cultura como el conjunto de hábitos que producen los resultados ordinarios en los que vivimos, entonces producir resultados extraordinarios implicará en muchas ocasiones, a quienes participan del liderazgo, romper con dicha estructura de “sentidos comunes actuales”. Vivir en espacios irrazonables para la cultura actual, comprometida con sostener la historia, puede ser un límite insuperable para muchas personas. Esta ruptura con el pasado, no implica a todos los aspectos de la cultura ni de sus valores, sino de aquellos que entendemos que nos cierran posibilidades. En nuestra sociedad entiendo que podríamos acordar sobre muchos de ellos.

El líder, al comprometerse con la producción de “nuevas estructuras de posibilidades”, escucha las creencias culturales que inhiben o potencian dichas posibilidades. Para ello desarrolla competencias para:

- Distinguir los espacio de Posibilidad de los espacios de Facticidad
- Escuchar los Pre-juicios del Contexto

La efectividad del líder estará basada no en resistir a dichos límites culturales, sino en tener la habilidad de proponer nuevas creencias que la

gente juzgue que le abren mayores posibilidades que las anteriores, y acompañarlos en el proceso (de Aprendizaje) de sentirse más poderosos con las nuevas.

Poder

Si nos apartamos de la concepción tradicional del poder (como baluarte de algunos pocos), y lo entendemos como la “capacidad de hacer o de influir en el hacer de otros” que cada persona tiene, entonces el dominio de la Posibilidad se encuentra “acotado” por aquellas acciones que nos son posibles hacer en el momento. Pese a que parezca un contrasentido, y la mayoría de las cosas que haga un líder generarán posiblemente esta interpretación, el líder se compromete más allá de lo que él o el equipo saben hacer, o de la capacidad de influir en las relaciones que tiene él o el equipo, en este momento, para el logro de resultados. Es la capacidad de comprometerse más allá de sus posibilidades actuales lo que le da poder a una visión.

Proponemos que el significado de la palabra compromiso para un líder incluye las áreas de ceguera (no tener todos los “cómo”) ya que, conseguir resultados “extraordinarios” lo llevará necesariamente a dichas áreas. Dado el compromiso a producir la visión, Líder y liderados aprenden a disfrutar de dicho espacio de incertidumbre y descubrimiento.

Rol del Aprendizaje en la Transformación

Mientras el compromiso con la visión compartida, sea superior que la explicación que sostiene que no se puede, el equipo vivirá en un espacio de posibilidades donde las limitaciones (posibles, no las fácticas) aparecen como

temporales y el aprendizaje como la llave de dicha puerta. Vale la pena acotar que las limitaciones fácticas también aparecen como un “área de aprendizaje”. Me refiero a la aceptación de las mismas, ya que es importante que el equipo centre su acción en las áreas de posibilidad y no en reaccionar a aquello que no pueden cambiar.

Definimos a “aprender” como el proceso de desarrollar capacidad de acción efectiva para producir resultados que antes no se encontraban al alcance.

Este proceso visto desde su lado emocional hace aparecer a la paradójica “Serena Ambición” como la emocionalidad que sirve de contexto a los miembros del equipo. Sereno ante las posibilidades que pudimos y ante las que no pudimos crear en el pasado y ambiciosos ante las posibilidades de aprendizaje presente y por tanto, de las nuevas acciones que serán posibles dado dicho proceso.

Declararme aprendiz tiene que ver con asumir el poder de reconocer nuestros límites actuales y accionar en consecuencia. De este modo, “poder y aprendizaje” se conjugan juntos.

Entonces ahora propongo que embarcarse en dicho proceso implica atravesar las...

ZONAS DE APRENDIZAJE Y SUS LÍMITES

El proceso de liderar visiones extra-ordinarias implica que no sabremos “cómo hacerlo”. El aprendizaje adquiere un rol central en el proceso de transformar relaciones, equipos, organizaciones o sociedades. Dicho espacio reconoce varias zonas:

La Zona de Comodidad

En un grupo de personas, muchos pueden reconocer brechas entre las situaciones que desearían y su "realidad actual". Sin embargo, algunos no están dispuestos a comprometerse con este espacio de posibilidad, ya sea porque se resignan a la deriva circunstancial o porque simplemente están comprometidos con otros espacios de interés. Lo interesante a chequear con dichas personas es... en los espacios para los cuales sí eligen comprometerse ¿cómo se relacionan con los obstáculos y las brechas que observan? Estar permanentemente en esta zona reconoce al menos dos límites:

- Evita las incertidumbres e incomodidades de ir contra corriente, cerrando de esta forma la posibilidad de aumentar el riesgo a los fracasos por entrar en áreas desconocidas
- Esto no es gratis, dado que su recurrencia genera hábitos y que nuestra acción genera ser, nos referimos a la costumbre de no estar siendo protagonista, la comodidad comienza a teñir el mundo que vemos, de imposibilidades respecto al diseño y a la construcción del futuro.

La Zona de Transformación

Cuando estamos dispuestos a superar los límites de la zona de comodidad, para hacernos cargo de las brechas que observamos, entonces se abre un espacio de posibilidades para la creación de futuro fuera de la deriva histórica actual. Los Líderes que viven en esta zona pueden reconocer los siguientes nuevos límites:

- Capacidad para declarar una Visión que haga sentido, y que sea escuchada por cada miembro como desafiante y posible por el

equipo. Potenciar la visión declarada con la mirada de los aliados al proyecto.

- Asistir a los miembros del equipo ante los límites de cada uno.
- Sostener la visión compartida, a si mismo y a los miembros del equipo mientras los resultados no acompañan el proceso de transformación

“No hacemos lo que queremos sino lo que nuestras capacidades crecientes nos permiten hoy”

La Zona de Inmovilizante

En ocasiones focalizamos toda nuestra atención en la imposibilidad de los desafíos futuros. Esto, dado nuestro poder actual (capacidad de acción), nos lleva a conversaciones de imposibilidad. Si no proponemos visiones de futuro-presente, es decir visiones cuya acción suceda ahora, entonces es fácil caer en el límite de no pasar a la acción.

CONCLUSIONES

Pese a la tradición de cerrar con una conclusión, prefiero cerrar con la apertura al diálogo y a su propia reflexión dejando preguntas que puedan hacer crecer este artículo.

Estimado lector, no pretendo con este artículo haber encontrado todos los límites que "nos ponemos" (haciéndome cargo que los que nos pone la sociedad son elegidos por nosotros por acción u omisión), lo que sí deseo es que sirva de disparador para la reflexión de los límites que cada uno se compra y como decía Henry Ford: "Tanto si piensas que puedes como si piensas que no puedes, estás en lo cierto".

Dejo algunas preguntas para abrir la conversación (algunas creadas por mí, otras por grandes pensadores):

- ¿Sus límites son externos o internos? ¿Puede observar las consecuencias prácticas de la pregunta anterior?
- En su equipo u organización, ¿quién es responsable por los límites de las personas?
- Excluyendo las facticidades, ¿es todo una conversación?
- ¿Le es posible a Ud. invitar a personas a que se comprometan más allá de lo que saben hacer?
- ¿Qué no está viendo el autor de este artículo?
- Quiénes somos frente a nuestros límites, ¿es siempre nuestra decisión? (Víctor Frankl)
- Vivir en el espacio de las inquietudes del ayer, ¿puede limitarnos a hacernos cargo de las preguntas del mañana? (Eric Hoffer)

Bibliografía:

- Fred Kofman, *MetaManagement*. Granica
- Peter Senge, *La 5ta. Disciplina*. Granica
- Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*. Granica

Como final del artículo valga más que nunca el proverbio hindú:

Nada ha cambiado

Sólo yo he cambiado

Por lo tanto,

Todo ha cambiado.

LIDERAZGO EN EQUIPOS: $1 + 1 > 2$

María Laura Lucci y Fabio Marcelo Stagnitta

El modelo de trabajo en equipo no es fácil. Mucho se habla de él en la empresa pero a menudo queda reducido a una bandera que agitan ciertos jefes con la vana esperanza de motivar así al personal. Con frecuencia se reduce a sólo un deseo que, si bien es acariciado por muchos, difícilmente logra concretarse en el día a día de la práctica empresarial. De esta forma el trabajo en equipo termina siendo un buque fantasma de las organizaciones empresariales. Todos hablan de él, sólo algunos juran haberlo visto, pero nadie aporta pruebas de su existencia.

EL EQUIPO

El Presidente de la Nación, dirige su equipo de ministros y asesores para cumplir un programa de gobierno. El director de teatro dirige al grupo de actores para poner en escena una obra de alta calidad. El general dirige a sus soldados en la guerra para ganarla. El director técnico de un equipo de fútbol dirige a sus jugadores para ganar partidos y el campeonato. En nuestra actividad cotidiana, laboral, familiar, social, nos incluimos en grupos y equipos. Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren responsabilidad tanto individual como colectiva. A los equipos no les alcanza con la discusión, el debate, las decisiones grupales, con compartir información. Los equipos generan productos de trabajo a través del aporte conjunto de sus integrantes. Esto hace posible niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Es decir, un equipo es “mayor que la suma de sus partes”.

Ventajas del trabajo en equipo:

- Óptimo rendimiento
- Calidad excelente
- Mejor resolución de problemas
- Decisiones eficaces
- Flexibilidad
- Alta moral del grupo
- Menor oposición en la organización formal
- Desarrollo personal de sus integrantes y desarrollo de la propia organización
- Permite desarrollar la sociabilidad

Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables.¹

Dificultades para el trabajo en equipo

Los argumentos a favor de fomentar un mayor interés en la creación de equipos suelen ser sólidos y apoyados por la mayoría de las

¹ Jon Katzenbach y Douglas Smith, “La sabiduría de los equipos”, CECSA, 1996.

personas. Sin embargo, cuando llega el momento de conformar un equipo para ellos mismos o para aquellos a quienes van a dirigir, la mayoría de estas mismas personas se muestran reacias a apoyarse en equipos. El rechazo se origina, en nuestra opinión, principalmente por las siguientes causas:

Renuencia a los equipos:

- **Carencia de convicción**
- **Incomodidad personal y riesgo**

El liderazgo en los equipos

“Liderazgo” es la palabra más usada en la literatura de las organizaciones. Todos concuerdan en que el liderazgo es vital para los equipos, en que es la clorofila que permite la fabricación del azúcar. ¿Pero qué es exactamente, y cómo lo obtiene el equipo que no lo posee?

Los líderes son capaces de establecer una meta, persuadir a otros para que ayuden a alcanzar esa meta y llevar a su equipo hacia la victoria. Pero ¿es esa la definición de liderazgo? No existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre el liderazgo son las siguientes:

- *Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización*
- *Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común*
- *El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros*

- *El liderazgo es la capacidad para influir en los demás*

*Ninguna de estas definiciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: **el liderazgo implica a más de una persona**. No se puede ser un líder sin un grupo de personas que sigan su dirección poniendo confianza en él. Cómo líder tiene una responsabilidad hacia sus empleados, grupo, organización o equipo, para liderarlos de manera eficaz y ética. El título de “jefe” o “gerente” no le convierte automáticamente en un líder.²*

Tareas de un líder:

- **Prestar atención a través de la visión**
- **Convertir la demanda de la dirección en un desafío para el equipo**
- **Consolidar internamente al equipo**
- **Influir sobre el desempeño del equipo**
- **Facilitar la marcha del equipo para el logro de la tarea**
- **Utilizar el manejo de la persuasión**
- **Integrar al equipo en su entorno organizativo**

Plan de acción del líder en el equipo

Consideramos que el líder tiene gran importancia para el equipo. Es la fuerza que potencia o apalanca su actuación. El líder debe ser capaz de realizar una serie de grandes tareas. A continuación consideramos las más importantes.

² Elizabeth O’Leary, “Alcanzar el liderazgo”, Prentice Hall, 2000

Cada una de las tareas a señaladas contiene, por lo general, otras tareas de no menor importancia, que introducen matices significativos en la visión general. Vamos a verlas en detalle:

Prestar atención a través de la visión

El líder debe prestar atención a lo que ocurre, determinar qué parte de los acontecimientos que tiene delante serán importantes para el futuro del equipo, establecer una nueva orientación y concentrarse en la atención de todo el personal de la organización. Para escoger una dirección, un líder tiene que haber desarrollado previamente una imagen mental de un estado futuro posible y deseable del equipo, a esta imagen la podemos denominar visión. Con la visión el líder suministra el importantísimo puente del presente al futuro. El líder puede implicar a otros en el proceso visionario compartiendo así sus valores y sueños con los participantes pero para ello debe comunicar con éxito la visión a su equipo, e institucionalizarla efectivamente como principio ordenador.

Convertir una demanda en un desafío

El líder debe clarificar una demanda: La demanda es una necesidad sentida, una exigencia por conseguir determinados resultados, un reto de desempeño que sólo puede lograrse como fruto de un trabajo cooperativo, solidario e independiente. El deber inicial del líder consiste en clarificar la tarea. Eso significa un trabajo de elaboración para poder definirla sin ambigüedad, otorgándole límites claros.

El líder debe transformar la demanda en un desafío: El líder reformula la demanda dotándola de contenido emocional y sentido para todos los hombres que constituirán su equipo. Convierte la demanda inicial en una descripción vibrante, atractiva, apasionada y específica, de aquello que el equipo deberá lograr en el futuro.

El líder debe comunicar al equipo el desafío: Les comunica el desafío, el reto, el “propósito” o la finalidad de su existencia como equipo. Con eso anima al grupo y toca sus fibras emocionales para convertirse en el verdadero resorte de su motivación. Este “propósito” inicialmente planteado por el líder, será enriquecido a través de la vida común del equipo, convirtiéndose en el fruto de un esfuerzo para aglutinar, buscar acuerdos, elaborar y sintetizar las visiones de todos los integrantes que se sientan comprometidos con él.

Consolidar internamente al equipo

El líder debe establecer normas claras de funcionamiento: Todo equipo para funcionar de una manera eficaz, debe contar desde el comienzo con una serie de reglas que le faciliten conseguir su propósito y sus objetivos. Las normas iniciales más importantes hacen referencia a la asistencia y comportamiento en las reuniones, al clima interno que debe reinar y a las prácticas de participación tales como la distribución equitativa de la palabra, la confidencialidad de lo hablado y la confrontación constructiva.

El líder debe alentar las relaciones interpersonales: Se fomentarán las relaciones formales e informales dentro y fuera del lugar de trabajo. Así surgirán unas relaciones interpersonales organizadas en torno a los lazos afectivos, que invariablemente aparecen como

fruto de la interacción y de la comunicación entre los individuos. No sólo alienta el líder las relaciones, sino que también protege a los miembros del equipo de ataques personales y juega un papel de mediador.

El líder debe facilitar el aprendizaje del equipo: El equipo debe asumir responsabilidades y para ello necesita aprender colectivamente nuevas habilidades y nuevas técnicas, y es aquí donde el líder juega un papel de "facilitador" del aprendizaje. El líder facilita el aprendizaje cuando interviene, observa atentamente, reacciona, elabora, propone, negocia, analiza y brinda información sobre el desempeño del equipo. El aprendizaje es el combustible esencial de quien lidera, la fuente de energía que mantiene el vigor encendido en todo momento. Para la supervivencia a largo plazo, sobre todo en épocas de turbulencia, cambio o discontinuidad, es esencial el aprendizaje de tipo innovador. El líder que descuide este aprendizaje tendrá serios problemas para que su equipo se adapte a los cambios que se produce en su medio.

El líder debe manifestar su fe en las posibilidades de éxito del equipo: El líder cree firmemente en el trabajo en equipo. Su confianza y su fe no están, sin embargo, desprovistas de realismo ni de valentía y con ellas puede enfrentar los obstáculos.

El líder debe crear confianza y compromiso: El líder del equipo debe trabajar para crear el compromiso y la confianza a nivel individual y en equipo. Hay una diferencia importante entre el compromiso y la responsabilidad individual en contraste con la responsabilidad mutua. Se necesita de ambas para que un grupo se convierta en un verdadero equipo.

Influir sobre el desempeño del equipo

El líder debe influir sobre la productividad del equipo: Los buenos líderes son aquellos que perciben que ayudar a la gente a tener éxito en su trabajo es la esencia de la conducción³.

Estimular al equipo en el logro de su tarea

El líder debe otorgar recompensas por la tarea realizada: Es de destacar que las compensaciones no se refieren solamente a compensaciones económicas, también existen las compensaciones intangibles, que pueden ser personales, psicológicas, emocionales y sociales. Todas estas compensaciones permiten que el hombre se sienta valorado como persona y como trabajador, y le permiten dar sentido a una parte de su vida. Las compensaciones permiten que el trabajador esté comprometido con la obra que contribuye a realizar y sea solidario con los otros miembros del equipo a los cuales se integra. El líder se debe enfrentar a los posibles bloqueos del equipo: El líder puede enfrentarse con grupos rebeldes, con grupos obcecados o simplemente con individuos problemáticos, y este deberá analizar cada situación desde dos puntos de vista. Uno, expresa que todo lo que ocurre en el equipo se debe a que uno o varios de los integrantes del grupo son poco colaboradores, muy agresivos, o muy conformistas. Otro punto de vista nos propone pensar que lo que bloquea al grupo es una dinámica particular que se genera dentro del propio equipo. Entonces el líder, como facilitador, debe proponer una reflexión sobre la

³ Esto ha sido descrito por George Bernard Shaw como efecto "Pígalión".

dinámica del equipo y explorar, junto con todos sus miembros, el problema que detecta y las alternativas de solución.

El líder también puede ser un entrenador: El superliderazgo no sólo pretende potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, sino convertirlos en autolíderes, de tal modo que adquieran la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos. En otras palabras, el superlíder enseña a otros a dirigirse a sí mismos y a dirigirse como equipo.

Utilizar el manejo de la persuasión

Ya han pasado a la historia los días de la orden y el mando, cuando los directivos dirigían por decreto. Hoy en día las empresas están lideradas por equipos interdepartamentales y llenas de gente joven, que en general son pocos tolerantes con la autoridad incuestionable. Hoy en día el trabajo se realiza en un entorno en que la gente no sólo pregunta ¿qué debo hacer?, sino ¿por qué debo hacerlo? Responder con eficacia a este porqué, es persuasión.

El líder debe implementar las etapas de la persuasión:

La persuasión eficaz implica cuatro etapas básicas y bien definidas:

- Establecer credibilidad
- Buscar puntos comunes
- Presentar pruebas
- Conectar emocionalmente

Integrar al equipo

El líder debe integrar el equipo a su entorno y buscar apoyos: El líder del equipo juega el papel decisivo de nexo de comunicación activo con los otros equipos y con los otros niveles de la organización, es quién busca información significativa y la propone al equipo para su elaboración, a fin de poder entender lo que sucede en la relación equipo-entorno y de esa manera al facilitar al equipo el conocimiento de su entorno, proporciona el conocimiento de la realidad. Esa realidad en muchos casos equivale a las presiones que hay que sufrir, a las crisis ante las cuales hay que reaccionar, a las contradicciones que hay que resolver y a las limitaciones que hay que soportar.

CONCLUSIÓN

Los líderes producen efectos que se pueden definir tanto con la palabra ‘magia’ como con la palabra ‘unión’, siendo éstas la epifanía del auténtico liderazgo. Se brindan personalmente en una empresa común y tienen la suficiente flexibilidad como para absorber los conflictos, la valentía suficiente para dejarse transformar por las energías propias que los acompañan, y la capacidad para mantener una visión que incluya a todo el equipo. Los líderes tienen capacidad para modelar y elevar los motivos y los objetivos de los seguidores. El liderazgo logra un cambio significativo que refleja la comunidad de intereses de líderes y de seguidores, libera y acumula las energías colectivas tras una meta común.

Los equipos no siempre constituyen la solución a todas las necesidades organizacionales, actuales y futuras. Más aún, cuando se aplican mal, pueden

generar al mismo tiempo pérdida de tiempo y desorganización. Sin embargo, lograr buen desempeño de equipo es un reto y creemos que la mayor parte de las objeciones hacia la propuesta de formación de equipos no compensan las ventajas que ofrece. La clave consiste en reconocer la importancia del equipo, tener el valor para intentarlo y aplicar la disciplina para aprender de la experiencia. La combinación del trabajo en equipo y de líderes que incrementen su potencial ayudará a la organización a superar el contexto de cambio permanente que consideramos caracterizará al siglo XXI. La ventaja competitiva de las empresas no está en lo que conoce. La verdadera ventaja competitiva está en la capacidad que tengan sus integrantes, no sólo de aceptar el cambio permanente, sino en reconocer y amar la incertidumbre que deviene del cambio; es decir, en la capacidad de aprender. Pensamos que las Organizaciones que así lo entiendan podrán triunfar en el difícil pero atractivo mercado del mañana.

Si el trabajo en equipo potenciado con la presencia de un líder puede ayudarlas a mejorar su desempeño ¿por qué no intentarlo?

Bibliografía:

- Katzenbach Jon y Smith Douglas, *La sabiduría de los equipos*, 1ra. Edición, México, CECSA, 1996.
- Bennis Warren y Nanus Burt, *Líderes - Estrategias para un liderazgo eficaz*, s/e, España, Paidós, 2001.
- Harvard Business Review, *Dirigir personas en la Empresa*, s/e, España, Deusto, 1999.
- Peterson David B. y Dee Hicks Mary, *Leader as Coach*, s/e, EEUU, Personnel Decisions International, 1996.
- O'Leary Elizabeth, *Alcanzar el liderazgo* 1era. Edición, España, Prentice Hall, 2000

ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS - ANALOGÍA CON LA ESTRUCTURA MOLECULAR

Carlos Cabral

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo. Al observarlas con cuidado, las mismas reflejan diversas características propias susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos y la organización interna de cada uno de estos grupos.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, situación que se refleja en el aumento de personal y también en la complejidad de su estructura, que debe dar cabida a nuevos recursos que atenderán los nuevos requerimientos y nuevas tareas en función al avance tecnológico permanente.

Para poder administrar, gerenciar y dirigir esa mayor cantidad de personas las organizaciones incrementan el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre personas -con sus propios objetivos individuales- y la cabeza de la Organización -con sus objetivos corporativos propios. Dicho distanciamiento lleva a que en algunas situaciones exista un enfrentamiento entre los objetivos de sus miembros y los objetivos de la Dirección, situación que se acentúa con la forma centralizada de Organización.

La estructura que debe gobernar toda actividad humana organizada involucra dos requerimientos fundamentales:

- la división del trabajo en distintas tareas
- el logro en la coordinación de estas tareas.

Las grandes corporaciones se organizan según determinados modelos pre-definidos de acuerdo a la corriente de pensamiento y la filosofía

empresarial, cuyas estructuras responden a modelos del tipo: piramidales, matriciales, centralizados, etc. Todas ellas intentan diferenciar a los recursos humanos exclusivamente por segmentos según la cuota de poder que cada uno ejerce, pero que no todas las veces responden a mejorar el objetivo último de la Organización: generar valor y distribuir mayores beneficios a sus accionistas. La Organización es un punto de convergencia de un sinnúmero de factores de

producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

“Finalmente la gente realiza lo que tiene que hacer cuando su propia supervivencia está en juego” (Tom Peters)

Organizaciones extremadamente rígidas producen efectos

adversos para si mismas, en verdad debía propenderse a la participación activa, a involucrar a todos, y a brindar la mayor autonomía a cada empleado (“empowerment”).

La autoridad no surge tanto del nivel jerárquico sino de la confianza que el líder inspira en sus subordinados y su capacidad para transmitir la esencia sobre: lo que hay que hacer, cuándo y cómo debe ser hecho.

Existe un caso de empresa exitosa (Wilbert Gore), quien creó su compañía de productos aislantes dejando de lado, desde un principio, las estructuras rígidas y las jerarquías formales. Al efecto, Tom Peters afirma: *“Finalmente la gente realiza lo que tiene que hacer cuando su propia supervivencia está en juego”*.

Debemos entender que la organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no pueden lograrse los objetivos. La administración de personas es la manera en que las

organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos. Y aquí, dentro del contexto de esta Era del Conocimiento que nos toca vivir, planteo mi analogía sobre la forma de organizar los recursos humanos de una Compañía, y para ello intento idealizar una analogía a partir de la observación de la Naturaleza y de las leyes naturales que la gobiernan.

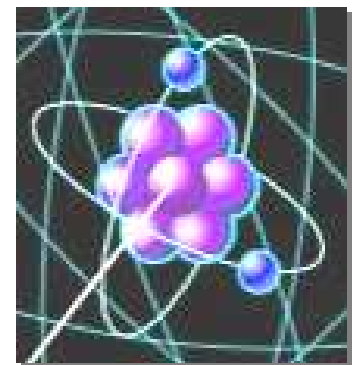
El hombre ha aprendido de la Naturaleza en innumerables oportunidades para resolver situaciones donde la solución se encontraba utilizando sólo las observaciones de fenómenos naturales: construcción de aeronaves, estructuras civiles del tipo “panal de abeja” o “tipo cáscaras”, y muchos otros casos más. El mismo Bill Gates en su reciente libro “Business at the speed of thought” plantea un modelo de management basado en la analogía de un sistema nervioso digital equivalente al sistema nervioso humano, capaz de aportar un flujo de información integrado al lugar oportuno de la organización y en el momento oportuno.

La Organización de los Recursos Humanos de una Compañía puede pensarse como una analogía con el comportamiento de una porción finita de materia, sus moléculas y átomos que la componen y la forma en que éstos se combinan, gobernada simplemente por las leyes naturales. A partir de éste análisis se puede inferir un modelo para ser adaptado a las formas de organizar la estructura de una Organización. La forma en que está organizada la materia y las partículas ha demostrado un modelo cuyo diseño permitió mantener el equilibrio universal por millones de años, adaptándose a todos los cambios que han sobrevenido, lo que toda gran Organización debe hacer en los tiempos presentes y frente a un mercado en permanente cambio. Esta analogía nos ayuda a encontrar una estructura organizacional

que resulte aplicable a una organización real, que permita cumplir con los objetivos corporativos y gerenciales, siendo flexible a los permanentes cambios del ambiente y del entorno donde le toca desarrollarse.

ANALOGÍA CON LA ESTRUCTURA MOLECULAR

La bibliografía moderna sobre la administración de los recursos humanos plantea que la Organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema



abierto está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o de equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía.

La idea de considerar a la organización como sistema abierto es antigua. Uno de los autores que sostiene este concepto es Herbert Spencer, al sostener: “Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos: en el crecimiento; y en la complejidad que adquiere a medida que crece y, en ese caso, sus componentes necesitan mayor interdependencia...”. Por otra parte Miller y Rice sostienen que: “toda empresa puede verse como un sistema abierto que tiene características en común con un organismo biológico”.

La teoría de sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la Organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema.

Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor que la suma de partes, o al menos diferente a ella. Además una organización empresarial es un sistema abierto que encaja en otro mayor: **la Sociedad**. Siendo congruente con este enfoque, y considerando a la molécula que compone la materia como un sistema, se puede proponer una analogía de la Estructura Molecular con la organización de los recursos humanos.

Tomemos cualquier porción de materia que conforma el Universo que nos rodea o aquella que constituye nuestro propio cuerpo. La química ha demostrado que la materia está compuesta por una serie de estructuras moleculares complejas, éstas a su vez están integradas por moléculas más simples, y finalmente estas moléculas están formadas por la combinación de varios átomos. Si continuamos desagregando la materia, encontramos que cada átomo a su vez está compuesto por partículas elementales llamadas: protones, electrones y neutrones.

Los protones y neutrones se encuentran en el núcleo del átomo, los primeros tienen peso y carga eléctrica, mientras que los neutrones no tienen carga pero sí peso molecular. Los electrones -que tienen carga eléctrica y masa- se hallan girando alrededor del núcleo describiendo órbitas que de acuerdo a la teoría de la química moderna responde a la denominada "Ecuación de Schroedinger". Esta es una ecuación diferencial que "define matemáticamente la probabilidad de encontrar la posición y la energía del electrón" en el átomo.

En términos sencillos: no se puede saber exactamente que tan cerca o lejos del núcleo está el electrón, pero sí saber la probabilidad de hallar al electrón en un lugar determinado. La teoría química moderna que considera que los electrones

se encuentran formando nubes alrededor del núcleo es actualmente la más aceptada. Por otra parte, de la ecuación mencionada surgen los cuatro números cuánticos o funciones principales en la organización atómica con funciones bien definidas para cada uno de ellos. Son los denominados: número cuántico principal (n); secundario (l); magnético (m) y spin (n).

Pensemos ahora que una Organización está representada por una porción finita de materia. Haciendo analogía, podemos suponer que la Organización está conformada por un conjunto de áreas, de la misma manera que las moléculas se combinan para conformar la materia del organismo vivo.

Organismo vivo = Organización

Y que a su vez, está inmersa en un ambiente cambiante, potencialmente agresivo e impredecible (El mercado). Como sabemos este organismo vivo está conformado por moléculas. En forma análoga podemos proponer que las mismas representarían a cada una de las áreas principales de la empresa, denominadas: "Divisiones".

Moléculas = Áreas Principales o Divisiones

A su vez, cada molécula (**División**) está constituida por varios átomos que se combinan entre sí, y podríamos aceptar que -siguiendo con la analogía- cada Gerencia representaría al átomo, ubicándose el management en el núcleo del átomo. Alrededor de ese núcleo (**Gerente**) giran

colaborando al “equilibrio natural” (**Objetivo**) los electrones que en nuestra analogía representarían a los empleados, con dependencia de ese núcleo de carga altamente positiva. Todos los electrones (**empleados**) tienen el mismo peso atómico y carga, y giran alrededor del núcleo describiendo órbitas, que por analogía con las leyes mencionadas, lo hacen en posiciones relativas variables en el tiempo pero que de acuerdo al nivel de energía se agrupan por capas definidas con un margen de probabilidad determinado para ubicarse respecto al núcleo (**Gerente**).

Átomo = Gerencia

La analogía pretende interpretar este comportamiento. Debajo del Gerente de cada una de las áreas están directamente los analistas y técnicos, respondiendo a una estructura muy plana, donde las posiciones relativas pueden ir modificándose en el tiempo en función a los proyectos que cada uno maneja, pero respondiendo con amplia flexibilidad. La posición de un asistente puede, en un instante, estar muy próxima al Gerente porque la situación coyuntural así lo requiere. Y en otro instante, puede estar más lejos y la posición vacante se ocupa rápidamente por otro recurso, y todo se lleva adelante en armonía para lograr los objetivos de la Gerencia, los que a su vez se alinean con los de la Alta Dirección.

Electrones = Empleados

La química nos indica que los electrones tratan naturalmente de agruparse para completar la

“... La dinámica se mantiene como algo permanente...”

cantidad justa que equilibra energéticamente a cada capa, que visto desde la interpretación de la analogía debe interpretarse como la búsqueda de caminos viables para el trabajo en equipo concientizados con los objetivos. La cercanía o lejanía entre electrones y núcleo se requiere en determinado instante para mantener buscar el equilibrio y acomodarse al macro-ambiente. Para otro instante la órbita del electrón se alejará para que la posición sea ocupada por otro electrón. La dinámica se mantiene como algo permanente, y es justamente ésta la razón por la cual el equilibrio universal subsiste, siendo ésta la fortaleza más importante que debe tener una empresa para crecer en el mercado actual, debiendo reaccionar con la mayor velocidad posible frente a los permanentes cambios, y para ello debe contar con una organización extremadamente flexible y con empleados plenamente concientizados.

El momento en que el electrón está próximo al núcleo podría interpretarse como una dependencia funcional directa, mientras que al alejarse la vinculación podría entenderse como una dependencia indirecta con una supervisión intermedia. La analogía molecular admite que los objetivos (**Proyectos**) requieran niveles intermedios de supervisión y es por ello que surge la equivalencia con las capas o nubes electrónicas. También existe la posibilidad de que uno o más átomos (**una o más Gerencias**) compartan uno o más electrones (**empleados**), esta situación se podrá dar si para mantener el equilibrio (**Objetivo**) resulta necesario compartir energía (**colaboración**) entre las partículas. Puede que dos o más proyectos requieran compartir recursos, y esto se lleva a cabo sin desequilibrar la ecuación natural. Sin embargo la nube de electrones (**empleados**) gira entregando energía al átomo (**Gerencia**) desde sus distintas posiciones relativas en la nube electrónica. La química nos dice que todos los electrones (**empleados**) tienen la misma masa y la misma carga eléctrica, sólo se

diferencian por los números cuánticos principales. Ahora bien, ¿cómo debo interpretar el significado de los números cuánticos dentro del marco de la analogía? También en el núcleo (**Gerencia**) de todo átomo además de los colaboradores directos del gerente (**protones**), existen partículas que si bien no tienen carga eléctrica tienen peso molecular, y éstos son los “**neutrones**”. También la analogía los identifica con la organización de una compañía, y serían aquellos los sectores de servicio, “staff”, consultores y asesores externos, y otros que si bien colaboran “en peso” en el equilibrio (**Objetivo**) no pertenecen en forma permanente al plantel de la Organización.

Podemos armar la estructura basándonos en la analogía. Las gerencias pueden integrarse en un todo, y a la vez conservar sus propios objetivos pero alineados a los de la alta dirección logrando un profundo involucramiento de los recursos humanos con que cuenta la Organización. También hay que ser crítico con la analogía y debemos reconocer que no es aplicable a cualquier organización empresaria, ni a todos los tipos de actividad. Las limitaciones que presenta esta organización molecular quedarán salvadas si se cumplen una serie de condiciones básicas - como cualquier otro modelo - y por ello se debe ser muy cauto en la aplicación de cualquier receta, ya sea para esta aplicación como para cualquier otro modelo de aplicación.

Las hipótesis que soportan al modelo son:

- Una organización con importante número de empleados y alto grado de integración.
- Que las unidades de negocio que componen la organización sean asimilables al modelo molecular. Esto significa que los niveles más bajos de la organización sean profesionales altamente capacitados, flexibles, altamente motivados, que asuman una alta cuota de responsabilidad; y que a su vez se cuente con gerentes que lideren aplicando el "coaching

"necesario para motivar a los equipos, y que no estén mentalmente estructurados a rígidas y anticuadas formas de conducción.

Analogías entre los números cuánticos y una organización:

- **N° cuántico principal (n):** podemos interpretarlo como niveles intermedios (**coordinadores**) en capas dentro de la nube, son niveles intermedios de supervisión. La cantidad de capas estará en función a la complejidad de la molécula (**División**).
- **N° cuántico secundario (l):** define la forma en que se relacionarán los sectores, las áreas y los empleados que participan de el/los objetivos de la Gerencia.
- **N° cuántico magnético (m):** es la Visión y Misión de la organización que orienta a todos los componentes hacia una dirección común definida. Es el rumbo que se fija la organización hacia dónde quiere ir y cómo llegar.
- **N° cuántico Spin (s):** define el comportamiento y la predisposición de los recursos humanos para trabajar en equipo. Este número representa en forma análoga algo así como minúsculos imanes de atracción entre los componentes de cada equipo de trabajo.

- Contar con recursos humanos altamente flexibles a los cambios.

- Contar con gerentes concientizados con el concepto de “empowerment”.
- Que la actividad que desarrolla la organización resulte compatible con el modelo. Una empresa “punto.com” o de tecnología es más apta para aplicar este modelo que una industria dedicada a la producción en serie con tareas rutinarias y personal técnico no profesional.

Tanto para este modelo como para cualquier otro que intenta predecir comportamientos y administrar recursos, o bien resolver problemáticas subyacentes en ámbitos económicos, sociológicos y de administración es necesario realizar un análisis de validación de las hipótesis, y enmarcarse dentro del contexto temporal y ambiental en el que se está desarrollando la aplicación.

Sin embargo y salvando las limitaciones expuestas, entiendo que la estructura organizacional basada en la analogía molecular, una idealización, responde perfectamente a las necesidades de la organización para obtener sus logros y objetivos, adaptándose al medio en el que le toca desarrollarse. Para finalizar recordemos una frase de Peter Drucker: **“Lo único permanente es el cambio”**.

Bibliografía:

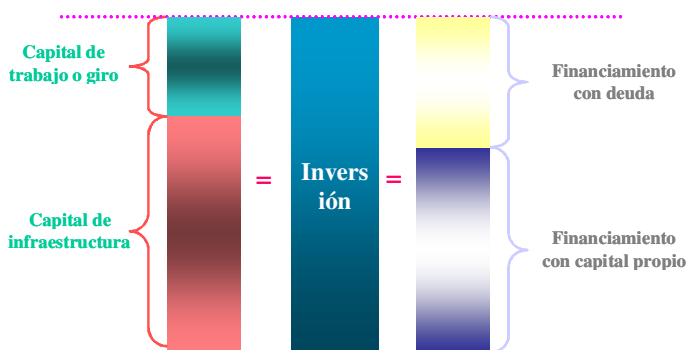
- Argyris Chris, *A integração individuo-organização*
- Chiavenato Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*
- Drucker Peter, *El ejecutivo eficaz*
- Gates Bill, *Business at the speed of thought*
- Mintzberg , *Diseño de Organizaciones Eficientes*
- Mintzberg, *La estructura de las organizaciones*

CONDICIONANTES DE DEMANDA DEL CRÉDITO PARA INVERSIÓN

José Pablo Dapena

LA ECUACIÓN DE FINANCIAMIENTO

Es cierto que el motor de una economía está dado por el consumo y en menor medida las exportaciones, pero la inversión es la variable que permite sostener este crecimiento de manera consistente en el tiempo. La relación entre inversión y crecimiento es directa, la inversión es motorizada por las expectativas de crecimiento, y el crecimiento necesita de inversión para poder incrementar las escalas de producción. La inversión en términos de inmovilización de ahorros de largo plazo a nivel corporativo se aplica a capital de trabajo (inventarios y créditos principalmente, netos de deudas de corto plazo) y activos fijos o de estructura.



El capital de trabajo se utiliza para aprovechar oportunidades de crecimiento de corto plazo y la inversión en estructura (física e intangible) es necesaria para consolidar la escala y la capacidad de producción.

En relación al factor trabajo, la inversión (o el stock de capital) es complementario del empleo como recursos en el proceso de producción¹, de manera que el problema del empleo se encuentra

¹ Hasta la más humilde costurera necesita de capital (maquina de coser = capital o activos físicos) para llevar adelante su actividad.

indisolublemente unido a la problemática del crecimiento y la inversión. En dicho sentido, la generación de empleo puede ser motorizada principalmente por la inversión en pequeñas y medianas empresas; en economías desarrolladas las pequeñas y medianas empresas generan un 46.3% del producto bruto de las mismas empleando un 65.6% de la oferta laboral, de donde surge que el impacto de una unidad de capital de inversión en este tipo de empresas genera en promedio un mayor empleo de mano de obra por unidad de producto.

País	PYMES como % de empresas	Empleo	Contribución al PBI
Australia	96.0	45.0	23.0
Alemania	99.7	65.7	34.9
Bélgica	99.7	72.0	s/d
Canadá	99.8	60.0	57.2
Dinamarca	98.8	77.8	56.7
España	99.5	63.7	64.3
EEUU	99.7	53.7	39.0
Finlandia	99.5	52.6	s/d
Francia	99.9	69.0	61.8
Grecia	99.5	73.8	27.1
Holanda	99.8	57.0	50.0
Irlanda	99.2	85.6	40.0
Italia	99.7	49.0	40.5
Japón	99.5	73.8	57.0
Portugal	99.0	79.0	66.0
Reino Unido	99.9	67.2	30.3
Suecia	99.8	56.0	s/d
Suiza	99.0	79.3	s/d
Total	99.3	65.6	46.3

Fuente: SBA para EEUU, SOCMA resto de países

El otro efecto derivado de la inversión y su correlato en capital está dado por consideraciones respecto de eficiencia y de competitividad. El grado de competitividad en la producción de un bien o un servicio se puede aproximar a través del costo total de producirlo comparado internacionalmente (mientras más bajo sea relativamente, más competitivo es). Este costo total está conformado por dos elementos:

- el costo operativo (incluye costo de mano de obra)
- el costo financiero

El primero tiene directa vinculación con la productividad, mientras que el segundo representa el costo de financiar la inversión (que incluye la renta al capital propio). Si tenemos en cuenta que por diferentes causas el costo financiero en nuestra economía es relativamente mas alto que en economías mas desarrolladas, para que un producto o servicio local sea competitivo requiere de incrementos en la productividad que reduzcan los costos operativos. Ahora bien, uno de los elementos que permiten ser mas productivo proviene de la inversión en capital físico e intangible que permite incorporar tecnología a los procesos productivos; este proceso de incorporación requiere de una escala de producción significativa que permita absorber los costos fijos derivados de la misma y amortizar adecuadamente las inversiones, escala que en muchos casos no es satisfecha por el tamaño relativo de la economía local. El otro elemento está dado porque inversiones de capital requieren de financiamiento, y esto nos conduce a un aspecto central que se tratará en el presente artículo, las restricciones al financiamiento. Sir John Hicks, reconocido economista del siglo pasado, sostenía que la revolución industrial en Gran Bretaña no podría haberse llevado a cabo si no hubiese habido previo una revolución financiera que diese lugar un mercado de capitales susceptible de agrupar ahorros y canalizarlos hacia las inversiones. En el presente desarrollaremos algunos elementos de análisis desde el contexto institucional y desde la perspectiva microeconómica.

“Sir John Hicks ... sostenía que la revolución industrial en Gran Bretaña no podría haberse llevado a cabo si no hubiese habido previo una revolución financiera...”

EL MARCO INSTITUCIONAL COMO CONDICIONANTE DEL CRÉDITO

Seguridad jurídica y estabilidad de leyes

El crédito tiene naturaleza de contrato de cumplimiento diferido en el tiempo; por dicha naturaleza no puede estar sujeto a cambios en las reglas de juego y la interpretación con la ley de turno, dado que de ser así, nadie tendría incentivos en primera instancia para entrar en un contrato tan incierto donde los derechos que emanan del mismo no tienen certeza de respeto, cumplimiento y eventualmente coercitividad. Por ello requiere de plena existencia de seguridad jurídica y estabilidad y respeto por las leyes y normas con jueces operativos y justicia eficiente.

Moneda de cambio y medio de pago diferido

Los créditos deben estar principalmente denominados en la moneda en la que el prestatario recibe sus ingresos (lo que puede modificarse en la medida que exista un adecuado mercado de futuros), por lo que la misma debe ser confiable para que el crédito se realice. Como resultado de décadas de déficit fiscal financiados por emisión monetaria, la moneda argentina se ha hecho acreedora de una poco envidiada reputación (convalidada por los trece ceros que se le han sacado a su denominación). Una conducta de superávit en el manejo de las finanzas publicas de manera consistente en el tiempo permitiría despejar incertidumbre en este respecto.

Madurez del crédito

El crédito para la inversión tiene la particularidad que debe ser de mediano o de largo plazo, es decir que el sistema financiero no puede captar ahorros

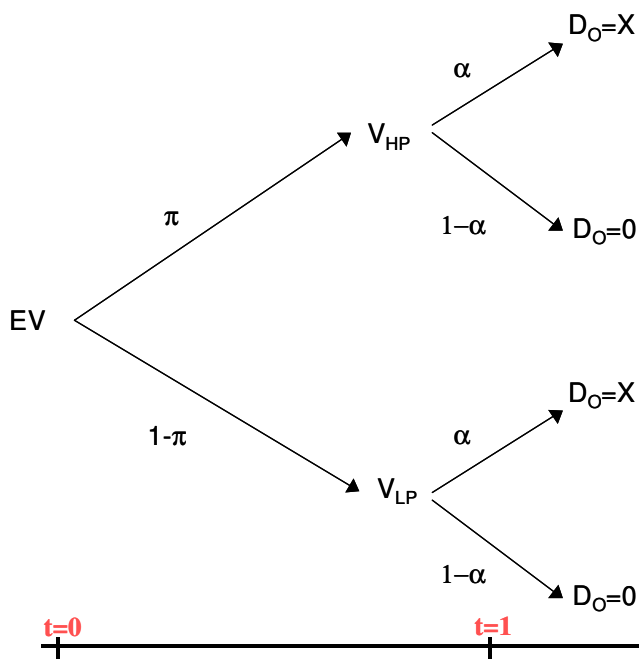
del público en la forma de plazos fijos de corto plazo para financiar este tipo de inversiones necesarias para el crecimiento. Para ello la solución apropiada es el desarrollo de los mercados de capitales como alternativa de financiamiento. Esto no significa que el ahorrista deba necesariamente inmovilizar sus ahorros en el mediano o largo plazo, dado que con suficiente liquidez en el mercado secundario, siempre puede liquidar sus inversiones al precio de mercado y obtener liquidez. El mercado de capitales complementa al sistema de intermediación bancaria en el proceso de canalización de ahorros hacia inversión y su principal función es proporcionar liquidez a instrumentos de inversión y contribuir a la diversificación de los ahorros.

Incentivos al ahorro interno

Finalmente, se requiere trabajar sobre la regeneración del ahorro interno como base de financiamiento creando incentivos para su desarrollo. En ese sentido la constitución del sistema de jubilaciones y pensiones privadas ha sido un acierto, mal utilizado al continuar financiando excesos del gasto de gobierno a través de compra de títulos públicos (lo que la hace similar la asignación a cuando existía el sistema de reparto). La restitución de conductas de ahorro comienza con el ejemplo desde el Gobierno, propiciando ahorro público. El Estado con su déficit absorbe ahorros de la economía, en consecuencia frente a situaciones de restricción de crédito agrava la crisis de financiamiento. Una conducta de ahorro público proporciona certidumbre hacia el futuro, lo que incentiva conductas de ahorro por parte de la población.

EL PROBLEMA DE LA ASIMETRÍA DE INFORMACIÓN

Así como existe un entorno macro para la recreación del crédito para la inversión, en el contexto micro una de las principales cuestiones está dada por la existencia de problemas de información en el mercado de crédito. Respecto al proceso de otorgamiento de los mismos, existe un concepto general y dos puntos clave en la normativa del Banco Central para el otorgamiento de financiaciones (en este caso de bancos, pero ilustra como principio general). El concepto general define que se debe contar con todos los elementos que posibiliten efectuar correctas evaluaciones acerca del patrimonio, flujo de ingresos y egresos, rentabilidad empresarial o del proyecto a financiar. Asimismo, la capacidad de repago del deudor se define en función del flujo financiero estimado y sólo en segundo lugar sobre la base de la liquidación de activos del cliente o garantías". En general es conocido que los mercados de crédito se encuentran sujetos a problemas de asimetría de información. Quien solicita el crédito conoce mejor de su verdadera naturaleza y de sus verdaderas posibilidades de repagar el mismo con respecto a quien otorga el crédito, lo que se traduce en que la tasa promedio que cobra la economía es superior a la óptima, ya que al no poder distinguirse los deudores "buenos" de los "malos" la tasa debe compensar por las incobrabilidades, perjudicando los buenos proyectos. Esto representa una restricción a las posibilidades de expansión de las empresas, originados por fenómenos de racionamiento de crédito. En el siguiente gráfico vemos que una firma puede enfrentar dos posibles realizaciones de su flujo de fondos, uno alto (V_{HP} con probabilidad π) y uno bajo (V_{LP} con probabilidad $1-\pi$). Esto es de común conocimiento y permite valuar el capital de la firma en su valor esperado descontado (EV), que es el máximo de crédito que recibe.



Si existiese por parte del acreedor un desconocimiento de la verdadera naturaleza del deudor (con probabilidad α puede esconder un potencial pasivo que de lugar a una pérdida $X < 0$ y con probabilidad $1-\alpha$ ser buen deudor lo que implica una potencial pérdida $X=0$)

La tasa que se cobrará en general al no poder distinguir entre buenos ($X=0$) y malos proyectos ($X < 0$) será mayor, o directamente en algunos casos no existirá el crédito para inversión como consecuencia de este racionamiento del crédito. La presencia de racionamiento de crédito implicaría que el mercado no es capaz de financiar proyectos de inversión o la actividad de empresas pequeñas y medianas con similar capacidad de repago que otras de mayor tamaño, aunque las primeras ofrezcan pagar mayores tasas de interés por el crédito. En vista de este fenómeno las empresas que enfrentan dicho problema deben buscar fuentes sustitutas de financiamiento para sus inversiones, siendo la fuente menos afectada (por ser autogenerada) la reinversión de ganancias.

LA EVIDENCIA EN LA ECONOMÍA ARGENTINA

En consecuencia, las firmas que no pueden ofrecer suficientes garantías tendrán inconvenientes para acceder a fuentes sustitutas de financiamiento. Estudios encuentran que el financiamiento en países desarrollados de empresas no financieras descansa 18.9% en instrumentos de deuda, 9.9% en emisión de acciones, y 71.1% en reinversión de ganancias; mientras que en Argentina el 79% del financiamiento proviene de la reinversión de ganancias, mientras que solo 6.9% surge del crédito de bancos. La evidencia es similar en otros estudios. De una encuesta efectuada por FIEL, el 70% de los encuestados contestan que la reinversión de utilidades es su principal fuente de financiamiento, el aporte de los propios socios representa 12,5% en casos PyMES y 7,3% de grandes empresas. Asimismo un relevamiento reciente efectuado por la Cámara Argentina de Comercio revela que el 45% de los comerciantes no tiene relación con los bancos, mientras que del resto el 35% mantiene solamente una relación transaccional; asimismo expone que para el 69% del sector la principal fuente de financiamiento es la reinversión de utilidades, mientras que para un 30% los proveedores representan una fuente relevante de financiamiento. Mas aún, un relevamiento de la Unión Industrial Argentina durante 2003 muestra que en la estructura de financiamiento de las empresa relevadas el capital propio (inicial mas reinversión de utilidades) representaba a 2001 el 59.5% del financiamiento total (respecto de un 55.6% en 1994), mientras que otras Deudas (que incluye a Proveedores) representaba en 2001 un 33.4% del financiamiento total (contra un 27.1% en 1994), siendo que finalmente un 7.1% esta financiado con bancos (contra un 17.3% en 1994). Estas cifras son consistentes con las que surgen de

relevamientos del Instituto Argentino de Mercado de Capitales (1999), y con la encuesta mas recientemente realizada por el Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas expone que mas del 60% de las empresas utilizan fondos propios. Esta evidencia nos demuestra que tanto la reinversión de ganancias, como el crédito de proveedores, representan la principal fuente de financiamiento de las empresas PyME en Argentina, lo cual es perfectamente lógico, ya que son las fuentes menos expuestas a costos de asimetría de información. Asimismo son las fuentes que menos necesitan de una calificación crediticia para evaluar la capacidad de repago, ya que respecto de la fuente "reinversión de ganancias" el propio propietario sabe mejor que nadie la verdadera naturaleza de las operaciones que realiza la pequeña y mediana empresa, mientras que la fuente "proveedores" puede requerir de ciertos elementos de calificación, pero al estar motivada en operaciones comerciales susceptibles de repetición en el futuro, prima la relación de confianza que se pueda ir construyendo entre las partes.

Esta evidencia de financiamiento no es eficiente para la economía por los siguientes motivos:

- La inversión agregada en este tipo de empresas se infiere menor a la óptima, por efectos de las restricciones al financiamiento, lo que limita la capacidad de expansión y la obtención de escalas optimas y en definitiva el desarrollo a través de mercados externos en virtud de costos competitivos.

- Gran parte de estas empresas poseen su capital concentrado en la propiedad de una familia, lo cual provoca un fenómeno de falta de diversificación de ahorros, ya que el ahorro de estas familias esta atado a la buena o mala situación de la firma.

- No brinda oportunidades de inversión al resto de la economía, que accedería a una mayor oferta de instrumentos de inversión para ahorristas particulares e institucionales, desarrollando el mercado interno de capitales, crucial para hacer la economía mas resistente a los shocks.

- Finalmente, no alienta las inversiones de riesgo en el financiamiento de nuevos emprendimientos, ya que no se existen vías de recupero del capital claras para los inversores.

Dos restricciones al desarrollo del crédito que se originan en problema de asimetría de información por parte de la demanda pueden ser mencionados:

- Restricciones originadas en la economía informal
- Restricciones originadas en la falta de sistemas de información por parte de las firmas (en especial Pymes).

RESTRICCIONES EN EL ACCESO AL CRÉDITO

La evasión impositiva como condicionante del crédito

La evasión de impuestos o de seguridad social (por empleo informal) puede dar lugar a la existencia de pasivos potenciales y contingentes para las empresas (denominados X en el gráfico anterior, ya que el acreedor no sabe de su verdadera naturaleza y puede suponer que existen con probabilidad α), que obviamente pueden afectar la capacidad de repago de este segmento de prestatarios. En lo que respecta a evasión impositiva, la principal situación surge por operaciones informales o "en negro" que buscan evadir el pago del impuesto al valor agregado e ingresos brutos, mientras que también afecta el pago de impuesto a las ganancias, y que de

manera simultanea permite a la empresa "financiarse" a través de este impuesto.

En seguridad social, conforme datos de la Encuesta Permanente de Hogares (Indec) a Agosto de 2003, la informalidad en el empleo alcanzaba a 41.4% del empleo en la industria, y al 56.3% en el comercio, y con datos mas recientes, 75% de las firmas tienen trabajo en negro. Ambos elementos implican pasivos contingentes del tipo X que obviamente no serán declarados por las firmas, dando lugar a las consideraciones de asimetría de información descriptas anteriormente.

El subdesarrollo de los sistemas de información en PYMES

El segundo elemento es si las empresas cuentan con información necesaria para poder realizar un correcto análisis financiero si están pensando en endeudarse. Partiendo de esta pregunta clave es necesario analizar la situación real de las pequeñas y medianas empresas en cuanto a la generación de información financiera y no financiera para la gestión y que es necesaria para acceder al mercado del crédito. Visto este mismo problema desde la óptica de los oferentes de dinero, también se presenta como una de las cuestiones a resolver dado que como vimos anteriormente se debe poder contar con los elementos de información necesarios para evaluar la capacidad de repago de la empresa solicitante del mismo. Con el fin de conocer cuál era la situación de las PyMEs bajo estos conceptos se realizó un trabajo de campo con una población sujeta a estudio de 493 empresas pertenecientes a aproximadamente 80 sectores productivos, con más de 10 y menos de 100 empleados². El tamaño de la muestra con cual se trabajó fue de 76 empresas para lograr resultados con un nivel de confianza del 95% y un error máximo de

estimación de 10, 3%. En los aspectos relacionados al uso de información de gestión, se obtiene que:

- El 91,31% de la muestra no confecciona presupuestos a tres años
- El 49,27% de la muestra no confecciona presupuestos anuales
- El 69,56% la muestra no realiza flujo de fondos anual
- El 31,89% de la muestra no confecciona flujo de fondos mensual
- El 31,89% de la muestra considera que la información contable no provee información útil para tomar decisiones.

En términos del esquema descrito anteriormente, en este caso no existen pasivos ocultos reales, pero la tarea de mostrar que NO existen se dificulta por la inexistencia de sistemas de información, por lo que un otorgante de crédito puede tener el derecho a pensar que dichos pasivos ocultos pueden existir.

Hemos visto que desde el enfoque planteado las ineficacias por asimetría de información en el contexto de la economía argentina (y en especial para pequeñas y medianas empresas) se originan en la evasión fiscal y en la insuficiencia de los soportes de información para evidenciar la real situación de la firma en cuanto a proyecciones ante otorgantes de crédito, siendo ambos elementos condicionantes de crédito desde el punto de vista de la demanda.

El Mercado de Capitales y su contribución al desarrollo del crédito

Ante esta restricción de acceso al crédito, deben usarse instrumentos financieros que permiten

² Dapena J.P. y Dapena J. L. (2003), Sistemas de información en PYMES y acceso al crédito en contexto de asimetrías de información. Documento de trabajo UCEMA 252.

encontrar un principio de solución a este problema de asimetría de información, presentando todos un denominador común: la constitución de garantías. Tanto el fideicomiso financiero, como el leasing, los planes de ahorro previo, sociedades de garantía recíproca, el "factoring" y otros comparten la existencia de garantías respaldatorias de los créditos tomados lo que otorga un principio de solución a los problemas expuestos anteriormente. La titulización ("securitización" o fideicomiso financiero) por ejemplo permite que un conjunto de activos ilíquidos reales o financieros (hipotecas, prendas, cheques diferidos, "warrants", facturas de crédito, cupones de tarjetas de crédito, derechos a cobrar, regalías, etc.), con un flujo de fondos predecible y apropiable, pueda ser transformando en un título valor cuya propiedad es transferida a un sociedad que actúa como vehículo especial que a su vez recauda entre inversores fondos líquidos a través de su venta en el mercado de capitales, fondos que son derivados a la empresa original que de esta manera logra financiamiento, aislando y disminuyendo riesgos que surgen como consecuencia de la asimetría de información. Esta herramienta puede ser utilizada por las empresas con el objeto de recuperar la liquidez, y al mismo tiempo, derivar a terceros el riesgo implícito en dichos activos conjuntamente con los activos que actúan como garantía. Para que estos instrumentos encuentran su utilidad máxima, se deben desarrollar condiciones de acceso para los ahorristas que permitan vencer la natural desconfianza y acerquen a la gran masa de público nuevamente a elementos de ahorro imprescindibles dentro de una economía (es notable el desconocimiento de la población de los mecanismos de acceso con los que cuentan para operar en el mercado de capitales). En este contexto el mercado de capitales tiene un rol preponderante para desarrollar, dado que la constitución de mercados secundarios de estos papeles de inversión otorgan liquidez al sistema que permite que se invierta en el mercado

primario (emisión) dado que ante cualquier necesidad de fondos se pueden vender sin inconvenientes en dicho mercado secundario.

Otro punto en el cual los mercados de capitales permiten generar soluciones es frente a la existencia de pasivos fiscales y previsionales atrasados, que generan un problema conocido en finanzas como de "debt overhang" donde la existencia de deuda excesiva restringe la capacidad de inversión de una empresa porque la mayor parte de la nueva renta generada va a parar a los tenedores originales de deuda en concepto de intereses y amortizaciones impagos. En el caso impositivo y previsional, las operaciones informales generan deudas potenciales que restringen la voluntad de regularizar la situación a posteriori, por miedo a quedar expuestos a la ejecución de esa deuda devengada. Por ello toda propuesta de reestructuración de deudas fiscales y previsionales requiere de mecanismos que faciliten la transparencia de las actividades para el futuro y que incentive a la regularización, tal cual se ha hecho en anteriores oportunidades con sucesivas moratorias, pero podría propiciarse una utilización mas activa del mercado de capitales por parte de las firmas que se adhieran a tal plan, en el sentido que aquellas firmas que entren en el proceso deban abrir su capital a inversores externos, exponiendo su voluntad de transparencia en sus actividades. La cotización pública de instrumentos financieros representa un elemento muy poderoso de control, ya que las firmas deben acompañar estados contables y financieros sobre la marcha de sus actividades, que permite que todo el universo inversor las escrutine. Asimismo, si la voluntad es de regularizar de una vez para todas, no debieran haber incentivos por parte de las firmas a evitar esta posibilidad, a cambio de la consolidación de sus deudas. Por otra parte, le permite al mercado generar una mayor oferta de alternativas de inversión a ahorristas particulares e institucionales, y contribuye a desarrollar el mercado interno de capitales, un aspecto crucial y una tarea pendiente

en términos de la reconstrucción del ahorro interno y del crédito doméstico.

CONSIDERACIONES FINALES

El problema del crédito a largo plazo y de la falta de ahorro en nuestro país tiene larga data, y ha sido la reacción natural a expropiaciones y licuaciones de valor de activos motivados por la falta de responsabilidad fiscal, pero no por eso se debe perder de vista que aun promoviendo una mejora de este contexto institucional, existen restricciones de demanda originadas en la evasión impositiva y de seguridad social, y en la falta de adecuados sistemas de información de gestión financiera por parte de las firmas que son parte del problema. Frente a la posible existencia de pasivos ocultos o de una apreciación incorrecta de la verdadera incertidumbre, la tasa que se cobre para financiar externamente las necesidades de inversión reflejará dicha situación, lo que repercute en las posibilidades de acceso al crédito, máxime aún cuando no se cuentan con colaterales sólidos. La reconstrucción del crédito es una necesidad en cualquier economía razonable y en ello se pueden generar iniciativas que descansan en la utilización mas activa de instrumentos financieros de inversión.

Referencias

Bebczuk R. (2000), *Información Asimétrica en Mercados Financieros*, Cambridge University Press, Cambridge U.K.

Dapena J.P. y Dapena J. L. (2003), *Sistemas de información en PYMES y acceso al crédito en contexto de asimetrías de información*. Documento de trabajo UCEMA 252.

Fundación de Investigaciones Económicas de Latinoamérica- FIEL (1996). *Las Pequeñas y Medianas Empresas en Argentina*.

Instituto Argentino de Mercado de Capitales IAMC (1999). *Políticas para las Pequeñas y Medianas Empresas: Evaluación y Propuestas*.

Stiglitz J. y Weiss A. (1981), "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *American Economic Review* 71 (3): 393-410.

HUMOR

"Entenderás que has ido demasiado lejos en los estudios de management cuando:

1. Preguntes al camarero cuales son las competencias principales del restaurante.
2. Decidas reorganizar tu familia en " una organización basada en equipo. "
3. Te refieres a una cita como a un test de marketing.
4. Utilizas frecuentemente la palabra "paradigma"
5. Realmente sabes lo que significa paradigma.
6. Escribes resúmenes ejecutivos en tus cartas amorosas.
7. Piensas realmente que es eficiente escribir un informe de diez páginas con otras seis personas a las que no conoces organizadas en un comité.
8. Crees que adicionando la palabra "estratégico" a un proyecto logras transformarlo en atractivo
9. Crees que nunca has tenido problemas en su vida, solamente oportunidades y ocasiones de mejora.
10. Conoces todos y cada uno de los clipart del PowerPoint.
12. Calculas tu propio costo personal de capital.
13. Le explicas a tu banco que prefieres pensar en ti mismo como "un apalancamiento alto" a diferencia de endeudado.
14. Te refieres a tu matrimonio anterior como "mi costo hundido. "
15. Tus tres comidas diarias son en función del consumo de la mañana, en función del consumo del mediodía, y en función del consumo de la tarde.
16. Crees que CAPM es tan importante como la Teoría de Relatividad.
17. Entiendes CAPM.
18. Crees que las mejores tablas y gráficos tardan una hora en comprenderse.
19. Te refieres a el divorcio y a la separación de bienes como el "equity carve out".
20. Tu artista favorito es el que hace los gráficos de barras de la sección de economía del periódico.
21. Ninguna de sus publicaciones favoritas tiene historietas.
22. Insistes en hacer estudios del mercado y evaluar la decisión en base a herramientas de análisis de proyectos de inversión antes de que tú y tu esposa tengan otro niño.
23. En su reunión familiar anterior, quisiste tener una reunión de emergencia acerca de la equidad familiar.
24. Siempre llamas a tu mecánico antes de que vayas a buscar el coche para pedirle consejo dado las condiciones meteorológicas del día..
- 25 ... Y espera que él use un árbol de decisión para resolverlo.
26. Has decidido que el único modo de acceder a una casa es de llamar a tus ex compañeros de clase y ofrecerles una habitación para de ellos, de forma que ayuden a pagar la casa.
27. Tu "deliverable" durante la tarde el domingo es la ropa limpia.
28. Utilizas el término "valor agregado" sin echarle a reír.

El Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones (CIMEeI) nace como una propuesta de la Universidad del CEMA para el mejoramiento de la práctica de negocios en la comunidad a partir de la investigación, difusión, consultoría y capacitación.

A partir de la actividad del Centro, se busca lograr una mayor llegada a la comunidad de negocios de la Argentina, estrechando vínculos y afianzando una identidad en temas de management y negocios.

Elabora sus actividades sobre tres áreas básicas:

- * Management General
- * Entrepreneurship
- * Inversiones

El CIMEeI cuenta con una Dirección Académica y una Ejecutiva, y ramas de disciplinas cada una con investigadores asociados, tanto de la Universidad como visitantes.

Director Ejecutivo:	José Pablo Dapena
Asesora Académica:	Luisa Montuschi
Investigadores Asociados:	Marcos Gallacher - Organización Empresaria Enrique Yacuzzi - Operaciones y Calidad María Alegre - Marketing y Comercialización Ignacio Bossi - Negociación, Liderazgo y Coaching Alejandra Falco - Dirección Estratégica Gustavo Cétolo - Entrepreneurship
Investigadores Visitantes:	Juan Lucas Dapena (Banco Central de la República Argentina) Ariel Scaliter (Miradores.com)
Asistente:	Ana Fevre

