

# Literatura organizacional

Hugo Vergara Reyes, Mg. en Gerencia y Políticas Públicas

**D**ave Ulrich, en un libro que lleva algunos años como lectura obligada de todos quienes tienen que ver con la gestión de las personas, ha permitido colocar un fuerte énfasis en la doble misión de las áreas de RR.HH. De un lado, el natural y necesario interés en la adecuada mantención de los temas "higiénicos", que aluden a la preocupación por los componentes cotidianos y operativos, correspondientes al quehacer más tradicional de esta función en las organizaciones.

De otro lado, como contrapartida, pero también complementariamente a aquella mirada, abre el análisis respecto a no perder de vista el futuro de la empresa, su proyecto estratégico. Este segundo aspecto, en el decir de Ulrich, también es una tarea sustantiva de la gestión de RR.HH., y fija la razón por la cual, tener un desempeño de calidad en esta área, implica, ineludible, e imperiosamente, ser capaz de

conocer y entender todo el tramado de la empresa. Así, el líder de RR.HH., está comenzando a ser asumido como un interlocutor válido y estratégico en toda reflexión clave para una organización.

Hoy, se comienza a entender con seriedad que el mayor éxito y potencial de sobrevivencia de las organizaciones pasa por lo que ocurra, o no ocurra, con las personas que la integran, mucho más que lo que se pueda hacer y desplegar en materia de desarrollo tecnológico, financiero, industrial o comercial.

Esa es la buena noticia para todos los profesionales que se están formando en carreras que tienen como eje temático la Gestión de las Personas. La mala noticia, es que aún es mucho más significativa la cantidad de empresarios que no logran visualizar las oportunidades que dejan pasar frente a ellos, al rodearse de equipos laborales que son administrados fundamentalmente en su

Hoy, se comienza a entender con seriedad que el mayor éxito y potencial de sobrevivencia de las organizaciones pasa por lo que ocurra, o no ocurra, con las personas que la integran

dimensión más robótica, coartando, o derechamente anulando todo espacio para el desarrollo de iniciativas, creatividad o participación.

Supongo, entonces, que una discusión importante es la de encontrar fórmulas que permitan instalar este tipo de reflexiones en el mundo empresarial. Mi hipótesis es que no tiene muchas posibilidades de éxito el intentar que un empresario lea en profundidad, por ejemplo el mencionado texto de Ulrich, o a Drucker, autores brillantes, pero que divulgan su saber en textos que suelen quedarse más bien en las esferas de la academia. Sostengo esta afirmación en el hecho de que, al menos en Chile, el empresario muchas veces no es profesional, sino que se ha hecho a sí mismo, partiendo de un adecuado uso de oportunidades, perseverancia a toda prueba y una alta dosis de lo que se suele llamar "suerte".

Un curso de acción para abordar esta debilidad, es el de algunas editoriales que están abriendo crecientes

espacios a textos, que bajo claves de parábolas, o historias, en ocasiones de dudoso gusto estético entregan, a sus lectores, perspectivas de acción organizacional en que las personas son el eje para resolver las complejidades empresariales.

Algo así, como libros de autoayuda organizacional.

En Chile, en general tienen algunas características especiales:

(1) son de pocas páginas y letra grande, es decir, de fácil lectura, incluso, en la locomoción colectiva; (2) Tapas coloridas, generalmente de color amarillo (lo que puede ser

Por más absurdo que parezca un libro, siempre algo nuevo se aprende

más bien explicado por corresponder seguramente a un mismo grupo editorial); (3) títulos muy alejados del vocabulario empresarial, que arrancan seguramente sonrisas y que, por sobre todo, despiertan curiosidad. O no le llama la atención al lector saber de qué trata un libro que se titule **"¡Tráguese ese sapo!"**, o



el del ya clásico **"¿Quién se ha llevado mi queso?"**. Entre paréntesis, ya han salido al menos dos libros diferentes con títulos en que declaran que ellos (los autores) fueron quienes se llevaron el queso.

Pero, por más absurdo que parezca un libro, siempre algo nuevo se aprende y, como cuando el pirquinero mueve el relave para liberar la escoria, e ir limpiando hasta quedarse con la pepita de oro, es factible encontrarse con sugerencias

e ideas que, escritas de manera mucho más

rutilante, aparecen en textos serios, formales, largos y complejos de los investigadores organizacionales.

Así, ambos tipos de literatura se complementan, ambos son necesarios, todos los libros son útiles, aún los de autoayuda organizacional. En esta ocasión, presento

algunos ejemplos que validan esta tesis:

En **"El Caballero de la Armadura Oxidada"**

Robert Fisher (no confundir con Roger Fisher, coautor de

**"SI, de acuerdo"**, el clarísimo texto que presenta el modelo de negociación de Harvard), escribe en su libro, lo siguiente:

*"Aunque este Universo poseo, nada poseo, pues no puedo conocer lo desconocido si me aferro a lo conocido"*

En estricto rigor, este libro no tiene un trasfondo organizacional, sino que se orienta al desarrollo más personal, pero convengamos en que esta afirmación es clave en el devenir laboral, aún de los actuales tiempos modernos (tan distintos a los de la película de Chaplin).

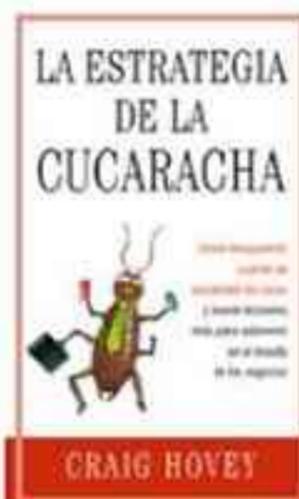
Por cierto, la expresión laboral "para qué vamos a cambiar, si esto siempre se ha hecho así", es casi el verso principal de la



resistencia al cambio.

Ahora bien, es claro que tal resistencia no es un antojo injustificado, sino que, en la mayoría de los casos, es el natural instinto de supervivencia de las personas que reaccionan, a la defensiva, ante lo desconocido (si duda de lo anterior, por favor respóndase la siguiente interrogante: ¿cómo sigue caminando usted si, de pronto, a las 22:00 horas, en un lugar que no conoce, se apagan sorpresivamente, todas las luces, y quedan en absoluta oscuridad?. Por muy atrasado que esté, su velocidad disminuirá notoriamente, ¿cierto?). Visto así, la expresión del "Caballero" provee de la clave en que más énfasis se coloca actualmente para enfrentar estas resistencias: Hacer conocido lo desconocido. Este mismo mensaje se encuentra en otros libros más "clásicos". Por ejemplo, si leemos a Fredy Kofman, en especial en su primer tomo, donde escribe en los capítulos 1 y 3, sobre el aprendizaje, se profundiza en este aspecto, pero ... ¿cuántos gerentes han leído a Kofman, pese a lo fluido y ameno que es su estilo?. (observe que el

libro de Fisher, a lo menos, va en la edición número 81)



El libro **"La Estrategia de la Cucaracha"**, es un ejemplo preciso de la tipología de textos a los que me he referido, partiendo por su nombre.

Comencemos concediéndonos el derecho creativo a suponer que las cucarachas pueden construir una estrategia. Veamos un par de los componentes que, en lenguaje de cucaracha, se denominan reglas:

*"Incluso la menor abertura puede ser una oportunidad extraordinaria"*

Esta afirmación es homóloga al concepto de "aprovechar las ventanas de oportunidad", que alude a que, los espacios para concretar iniciativas, implican estar alerta, observando la coyuntura organizacional, para poder proponer nuevas ideas, nuevos cursos de acción, nuevos enfoques, en definitiva, innovaciones, cuando se generan condiciones que las hagan

Más que olvidar lo incómodo, es mejor, no olvidar, para no repetir

particularmente viables. Por cierto que, mientras surge esta "abertura", lo importante no es sentarse a desarrollar la virtud de la paciencia, sino que, al revés, trabajar arduamente para generar las condiciones para que, una vez presente el fugaz momento de esta apertura, se disponga de todo el soporte conceptual y documental que permita instalar de manera efectiva la iniciativa.

*"Todo lo que no acabe contigo te hará más fuerte"*

Otra frase con mucho sentido es la citada. Es una reiteración a la importancia de vivir la vida aprendiendo de las experiencias pasadas. Tanto aquello de lo que podemos sentirnos orgullosos y motivados a que sea conocido, como también todo lo que preferiríamos que se

sumergiera en la más densa de las neblinas son, en su esencia, experiencias de las cuales debemos obtener lecciones que nos hagan ser mejores y hacer mejor las cosas, hacia el futuro próximo. En esta lógica de razonamiento, más que olvidar lo incómodo, es mejor, no olvidar, para no repetir.



Otro libro útil para este análisis es el que se titula: "¡¡Bien Hecho!!", tiene la particularidad de haber sido escrito por un autor que tiene otros textos más "formales" en materia de liderazgo y trabajo en equipo y que, en el último tiempo, al parecer, está migrando hacia este nuevo tipo de libros, lo que quedará claro con el título final aludido en este artículo.

La lógica de este texto es desarrollar el concepto de la motivación, mediante una parábola, que permite ir reconstruyendo aspectos que el autor estima esenciales en esta dimensión clave para el desenvolvimiento laboral.

Veamos algunos de sus asertos.

"Nunca suponga que sabe qué motiva a una persona"

"La respuesta ¡BIEN HECHO! Solo funciona cuando uno es sincero y honesto"

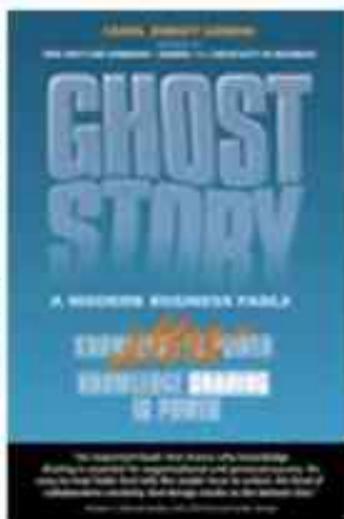
"La respuesta ¡BIEN HECHO! -comprende- (1) Elogie a las personas de inmediato; (2) Diga específicamente qué hicieron bien o casi bien; (3) Comparta sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron; (4) Aliéntelas para que sigan haciendo las cosas bien."

En realidad, se nota el estilo más académico de este autor, de modo que bajo un formato coloquial, aborda metodológicamente el tema de la motivación humana.

Lo realmente valioso comienza cuando se coloca en práctica, cuando el discurso no se pronuncia arriba de un podio, sino que se vivencia en los diálogos laborales del día a día

Para los efectos de este escrito, he copiado arriba algunas de sus afirmaciones, que se auto explican. La propuesta de fondo es reconocer lo que se hace bien. Esto es, por supuesto, obvio ... pero ¿cuántos de los lectores, que tienen personal a cargo, lo aplican?. Acá está la esencia del aporte. No basta con creer en un curso de acción. Lo realmente valioso comienza cuando se coloca en práctica, cuando el discurso no se pronuncia arriba de un podio, sino que se vivencia en los diálogos laborales del día a día.

En otra dimensión organizacional, el libro **"GHOST STORY"**, aborda la importancia de compartir el conocimiento, a partir de la hipótesis de que, en el siglo pasado, se podía lograr el éxito, mediante las contribuciones individuales pero, en el nuevo escenario del siglo XXI, la colaboración y el compartir experiencias y conocimientos es un imperativo para lograr asegurar la competitividad



empresarial. ¿Qué señala Carol Kinsey al respecto?:

*"El conocimiento no es poder, compartir el conocimiento sí".*

*"Siempre hay más de una respuesta correcta a cualquier desafío".*

*"Si ganas y no le cuentas a los demás como lo hiciste, todos los demás siguen perdiendo".*

*"No puedes compartir el conocimiento que no sabes que tienes".*

Una de las afirmaciones más recurrentes de la presente década, es que vivimos en la sociedad del conocimiento. Esto es, en una época en que, estando ya saturados de información (Google basta para disipar las dudas al respecto), lo sustancial es, qué es lo que hacemos con esta abrumadora tormenta informativa que nos llega diariamente. La autora aborda esta realidad con un planteamiento, que, una vez más, como ha sido la tónica de lo que hemos escrito en estas líneas, puede ser asumido como una obviedad. Pero salvado tal juicio, queda la esencia de

compartir para dar sentido a la información. Actuar en sentido inverso, cuando predominan las miradas diversas a problemas o desafíos comunes, aumenta el riesgo de ahogarse en ese torbellino informativo, a la vez que se acumulan las oportunidades desperdiciadas para dar nuevos saltos cualitativos en la organización.

Al comenzar este artículo, nombré el libro **"¡TRAGUESE ESE SAPO!"**. Pretendía despertar vuestra curiosidad, y si ya está leyendo acá, al parecer en algo contribuyó. Su foco analítico es la toma de decisiones para la eficacia profesional. En sus páginas, pese a lo informal del título, se encuentra un trabajo serio, concentrado en su finalidad, sin enmascararla en historias no creíbles o en fábulas anecdóticas... aunque igual invita a tragarse un sapo.

Tracy, sostiene que...

"Si usted es como la mayoría de las personas, está abrumado con demasiadas cosas por hacer y muy poco tiempo disponible. Mientras lucha por ponerse al día no dejan de surgir como olas,

nuevas tareas y responsabilidades. Debido a esto, nunca podrá hacer todo lo que tiene que hacer. Nunca se pondrá al día..."

Dada esta constatación de realidad, Tracy postula que lo mejor es tragarse lo antes posible al sapo que deba tragarse, porque no tiene sentido destinar tiempo a sólo contemplarlo. Y el sapo de cada día es su tarea mayor y más importante.

Para ello, entra a temas que son recurrentes en las clases universitarias y propias de una gestión que tiene claros sus objetivos y prioridades.

Veamos algunas de las ideas de Tracy:

*"Empiece hoy mismo a planificar anticipadamente cada día, semana y mes... ¡piense sobre papel!"*

*"Aplique a todo la Regla 80/20... resista la tentación de terminar primero con lo más pequeño"*

*"La herramienta mental más poderosa para el éxito es su capacidad para diferenciar entre una y otra prioridad"*

*"El aprendizaje continuo es el requisito mínimo para el éxito en cualquier campo... mientras más aprenda, más*

*puede aprender"*

*"Motívese para la acción... Piense positivamente y asuma toda su responsabilidad por todo lo que le sucede. Niéguese a culpar o criticar a otros"*.

De este trabajo se pueden obtener aprendizajes de muy distintas naturalezas. En mi análisis, el foco central está en que el éxito o fracaso personal, en el quehacer laboral, está por sobre todo, radicado en uno mismo, en lo que hacemos y lo que dejamos de hacer, en nuestra capacidad de abordar con prontitud lo que resulta más necesario a nuestros fines estratégicos (o de fondo, o de mayor trascendencia), por muy difícil o "doloroso" que resulte.

Termino este artículo con



para el mejor desempeño en el trabajo, aspecto sobre

**"¡A LA CARGA!!"**,

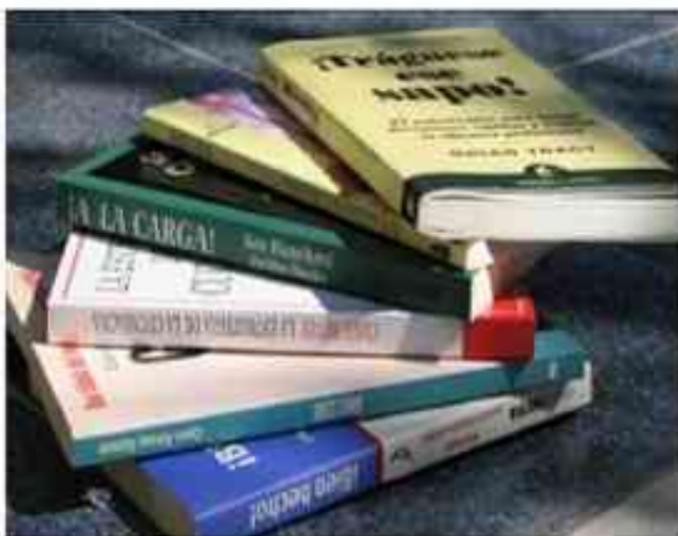
uno de cuyos autores es el ya citado Ken Blanchard. Lo he dejado para el final, porque aborda el tema del entusiasmo

el que se ha escrito mucho, se habla mucho, pero aún se hace muy poco. Tal vez este texto, junto con el **"Quién se ha llevado mi queso"** sean de los más citados y, por lo mismo, es probable que su éxito haya pavimentado el camino para la creciente aparición de nuevos escritos de este tipo.

En este caso, los autores declaran, desde la portada, que se trata de una fábula, y la escriben en torno a las experiencias que se pueden alcanzar de la observación de tres animales. Veamos que recoge este libro:

*El espíritu de la Ardilla: Trabajo que vale la pena. (Saber que contribuimos a mejorar el mundo; todos trabajan hacia una meta compartida; los valores sirven de guía para todos los planes, las decisiones y las actuaciones)*

El estilo del Castor: Ejercer el control sobre el cumplimiento de la meta. (Un campo de juego con un territorio claramente demarcado; los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños se respetan, se escuchan y generan una acción; capaces pero conscientes del desafío)



El don del Ganso: Darse ánimo mutuamente para seguir adelante. (las congratulaciones, ya sean activas o pasivas, deben ser de VERDAD; si no hay puntuación, no hay juego, y felicitar por el progreso; el entusiasmo es igual a la Misión multiplicada por el circulante y las congratulaciones.

El resultado del trabajo está

impactado, como toda actividad humana, por ejemplo en el entusiasmo y motivación que tal quehacer nos provoca. Incluso en lo que me pueda resultar más complejo, e incluso indeseable, en la medida que le asigne mayor sentido a su logro (no olvide que hay que tragarse el sapo), más satisfecho quedará con su concreción y más dispuesto estará para asumir nuevos desafíos.

Pero, como no caminamos solos por la vida, el apoyo que recibamos del entorno siempre será valioso y un buen insumo que nos permitirá dimensionar la importancia de lo que estemos emprendiendo y desde luego, nos dará pistas

acerca de los ajustes que debamos ir incorporando en dicho caminar.

El apoyo que recibamos del entorno siempre será valioso y un buen insumo que nos permitirá dimensionar la importancia de lo que estemos emprendiendo.

Por lo mismo, este texto, escrito para el número inaugural de la revista electrónica GESTION DE PERSONAS Y TECNOLOGIA, no puede concluir sin desear a sus editores el mejor de los éxitos. { }

## BIBLIOGRAFIA

RECURSOS HUMANOS Champions. Edit. Granica; Colección Management; Reimpresión año 2006

“El Caballero de la Armadura Oxidada” Ediciones Obelisco, 81ª Edición, año 2004.

Kofman, “Metamanagement”, Gránica; año 2003.

“La Estrategia de la Cucaracha”, Escrito por Craig Hovey; Edit. Gedisa S.A., año 2006.

“¡¡Bien Hecho!!”, Escrito por Ken Blanchard, Edit. Norma, año 2002.

“GHOST STORY”, Escrito por Carol Kinsey, Gestión 2000, año 2004. (Si bien el título está en inglés, aludimos a la versión en español, que conservó el nombre original)

“¡TRAGUESE ESE SAPO!” . Escrito por Brian Tracy, Empresa Activa, año 2003.

¡¡A LA CARGA!!”, Escrito por Ken Blanchard y Sheldon Bowles, Grijalbo, año 2001.