

EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DESDE LOS DOS HEMISFERIOS CEREBRALES Y SU RELACION CON EL NEUROMANAGEMENT

Boggino, Guillermo ¹¹

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. La idea de este artículo es efectuar algunas consideraciones acerca de la gestión del conocimiento, las herramientas de Knowledge Management, Cuadro de Mando Integral, y la nueva visión sobre el liderazgo de dos hemisferios en el marco del Neuro-management

Palabras clave: Aprendizaje - Cambio - Hemisferios Cerebrales - Neuromanagement

Tanto Peter Senge como Argyris han tratado el Aprendizaje organizacional como fuente principal y primordial de generación de ideas para describir procesos tendientes a lograr el conocimiento aplicado. Este conjunto de aportes se conocen como KM (Knowledge Management) o Administración del Conocimiento y que conjuntamente con el Change Management (gerenciamiento del cambio), constituyen herramientas claves necesarias para transformar el rumbo de las organizaciones. Ambos conceptos se realimentan en forma permanente en la búsqueda de la HOMEOSTASIS (equilibrio dinámico) de las mismas, siendo el Plan Estratégico otra herramienta necesaria para conformar un Patrón Integrado de Comportamiento (PIC) coordinado en toda la estructura piramidal, la cual debe sustentarse en un Sistema de Información Gerencial (SIG). También se deberá tener en cuenta que para lograr un caudal de información importante para toma de decisiones, las organizaciones deben invertir en Tecnología de Información y Comunicaciones (TICs). Para ello los directivos deberán tener en cuenta dentro de su Plan Estratégico, los distintos niveles de estrategias: las Corporativas, las Globales, las de Unidades de Negocios, las Funcionales y las denominadas Unidades Estratégicas de Tecnología (UET). Uno de los principales conjunto de sistemas y aplicaciones TICs utilizadas a nivel mundial son las soluciones globales ERP (Enterprise Resource Planning) y más especialmente la herramienta de gestión de relaciones con los clientes denominada CRM

¹¹ guillermo_boggino@uca.edu.ar

(Customer Relationship Management) Estos conceptos deben apuntalar la Gestión hacia la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, tanto internos (empleados y accionistas) como externos. Estos últimos son los que demandan y exigen cada vez más que se agregue VALOR a sus productos o servicios. O lo hacemos nosotros o lo hace el management de los competidores. El paso necesario de las organizaciones es planificar “con el foco en el cliente” (CRM), y en esto la tecnología juega un papel fundamental, siendo el soporte de esa estrategia. Finalmente la visión sobre la marcha de las organizaciones es la implementación de un adecuado control de gestión (Balanced Scorecard), denominado comúnmente Tablero de Comando. Visto este esquema de pensamiento, la lógica de su gráfica sería como sigue:

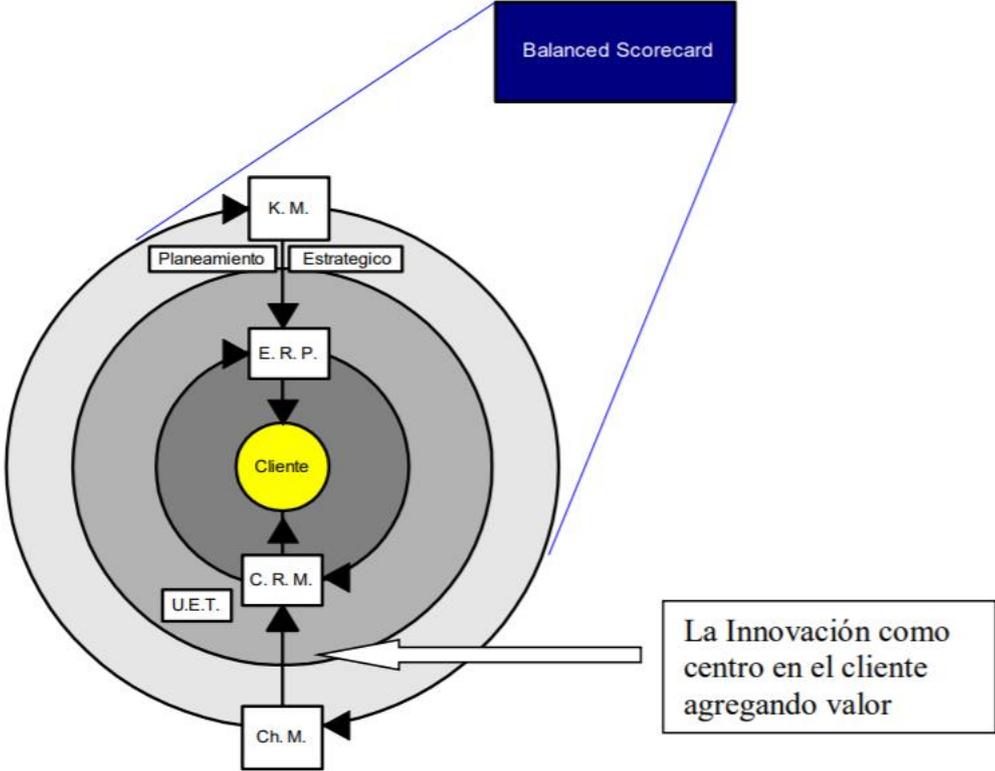


Fig. 1 Elaboración propia

Veamos algunos conceptos claves de los acrónimos mencionados en los párrafos anteriores:

KM (knowledge managment): según Peter Senge “las empresas que aprenden son aquellas que basan su organización y desempeño no en sus recursos físicos sino en la información que procesan”, y en una economía donde lo único cierto es la incertidumbre y el caos, la fuente segura para conseguir una ventaja competitiva duradera es el conocimiento. La creación de conocimiento surge de la toma de riesgos y de la experiencia, lo que la transforma en una organización flexible. Hoy la teoría del “Desarrollo Organizacional” habla de la VELO-FLEXIBILIDAD, es decir, velocidad más flexibilidad para adaptarse a los cambios del contexto. El procesamiento de la información debe dar la capacidad de filtrar del conjunto de datos que brindan los sistemas de la TI, aquellos que nos haga más eficientes en la acción. P. Senge menciona que “una organización aprende cuando mantiene una filosofía enfocada hacia

la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre”. Existe un ciclo de vida de la tasa de crecimiento dado por: más se aprende, más se innova, la innovación genera más mercado y por consiguiente más recursos, por consiguiente más ingresos y tal vez una mejora en el ROI (Return on investment-retorno sobre la inversión) de la misma, luego los competidores mejoran sus productos o servicios y debemos comenzar nuevamente dicho ciclo. Lo mencionado nos hace proactivos y podemos generar un crecimiento sustentable.

Tal vez una definición elaborada por Malhotra (1998) resuma la idea de KM: “la administración del conocimiento investiga los temas críticos de la adaptación, supervivencia y competencia organizacional enfrentada a un ambiente de cambio crecientemente discontinuo. Comprende los procesos que buscan combinaciones sinérgicas de la capacidad de la TIC y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.” EL KM está relacionado con el Know-How (saber cómo hacer), es decir conocimiento tácito, que a veces resulta difícil transmitir al resto de la estructura. Por consiguiente crear un PIC (patrón integrado de comportamiento) seguramente generará un conocimiento explícito, o sea el Know-What (saber qué hacer).

A partir del desarrollo del KM, cualquier organización podrá lograr una nueva actitud, una nueva plataforma de lanzamiento hacia la competitividad, este nuevo enfoque es el denominado Change Management (ChM), o también denominado “Enterprise Transformation”, que nuclea varias herramientas utilizada en las dos últimas décadas: Dirección por Objetivos, Reingeniería, Calidad Total, etc... La clave resulta ser el CAMBIO PERMANENTE, la actitud general de la estructura integrando todos los conocimientos almacenados.

Dentro del Plan Estratégico Corporativo, debe definirse las UET, en el cual se definirá el conjunto de herramientas o sistemas informáticos. El ERP es un software de procesamiento online de transacciones (OLTP) compuesto por una serie de módulos ajustados íntegramente y disponibles en distintos servidores de la empresa. Registra cada transacción a medida que tiene lugar, la editan de inmediato y actualizan todos los archivos de las bases de datos que resultan afectados por la misma. Dentro del conjunto de programas los más utilizados son los de contabilidad, recursos humanos, ventas y distribución.

En lo relacionado con las ventas y mejoras de distribución, una herramienta de gestión de relaciones con los clientes es el CRM, solución tecnológica destinada a desarrollar la Teoría del Marketing Relacional. Un enfoque eficaz requiere, cada vez más, concentrarse en la demanda. En este contexto, la relación con el cliente pasa a ser un activo, y la misión de la empresa se define como dar a los clientes lo que quieren, dónde y cuándo lo quieran. El (CRM) es el paradigma y la herramienta para cumplir esta misión. Su idea central: no hacer cosas para el cliente, sino con el cliente.

El concepto central detrás de la herramienta apunta a que cada interacción con el cliente se apoye en una base de datos única, que incluya información generada alrededor de cada cliente, de los productos y las transacciones anteriores. Así es que el aspecto tecnológico, es decir, la capacidad de soportar todas estas funciones con solidez, se transforma en un aspecto clave. Sin embargo, son varias las áreas incluidas en este cambio. CRM es una estrategia de negocios que las corporaciones están utilizando para optimizar sus ingresos, sus ganancias y la satisfacción de sus consumidores. Al nivel de negocios, lo que se busca es generar un balance entre el valor de mercado de la compañía y el valor del consumidor. Al nivel de las herramientas, la tecnología conecta e integra la organización a todos los canales que ese consumidor puede usar: vendedores de campo, call center, contact center, las redes empresarias, business partners,

canales de venta, brokers, retailers. Las tecnologías permiten un mayor conocimiento del cliente, un acceso más amplio e integración de los canales, y una interacción más efectiva.

En un CRM básico, hay que incluir las tres grandes áreas funcionales de la compañía: marketing, ventas y servicios al cliente, que a su vez tienen que estar conectadas con el backoffice de las compañías (el ERP), así como con los agentes móviles, Internet y call centers. Los beneficios esperables para cada una de estas áreas son notables. En el caso de ventas, es posible reducir el ciclo de ventas sobre la base de un fuerte aumento de la eficiencia del personal, que pasa a tener acceso a información actualizada de todos los productos y servicios de la empresa desde cualquier equipo remoto. Para el área de marketing, el beneficio es tangible a través de la posibilidad de compartir la información de ventas y marketing, garantizando el intercambio de datos en tiempo y forma, como generando mejores performances en las nuevas campañas encaradas. En el área de servicio al cliente, la convergencia de todos los datos que la compañía tiene sobre cada cliente, ayuda a que cada uno de los consumidores contactados se transforme en una oportunidad de negocios. Esta descripción no agota las posibilidades del CRM, que atraviesan la empresa en sectores como telemarketing, televentas, ventas a canales, marketing para bases de datos y partner relationship management. Otro nuevo terreno es el de e-CRM: con la llegada de Internet, cambia la lógica clásica de los Modelos de Negocios, permitiendo, por ejemplo, desarrollos como el marketing one-to-one (Peer to Peer), o trabajos sobre negocios B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumer), B2G (Business to government) y B2E (Business to employee). Dentro de cada una de estas áreas, pueden establecerse puntos concretos de retorno de la inversión.

No debemos olvidar que toda organización debe implementar el proceso de Innovación en todas las áreas de la misma, ya sea en producción, comercialización, recursos humanos y finanzas. Puede entenderse a la Innovación como “el conjunto de actividades inscriptas en un determinado período de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de productos nuevos o mejorados, de procesos, servicios o técnicas de gestión y organización”. Podemos pensar en algunas de las distintas opciones de mejoras en la innovación según la actividad económica que se desarrolle:

- Externalización (Outsourcing): En este caso, la empresa decide subcontratar total o parcialmente una determinada línea de investigación. En este caso, suele existir un proyecto de investigación en el que se especifican de antemano una serie de objetivos que son los que la entidad contratada tiene que alcanzar.

- Colaboración (Collaboration): Suelen ser acuerdos entre dos o más empresas para compartir recursos e instalaciones de I+D+i y/o beneficiarse mutuamente de los conocimientos propios con el objetivo principal de reducir costos

- Cooperación (Cooperation): En este caso, dos o más empresas se juntan para acometer un proyecto de I+D+i común contratando, para ello, a un Centro de Investigación. Este tipo de proyectos es frecuente entre PYMES. Por consiguiente las posibles preguntas para liderar las organizaciones del Siglo XXI y en función de los conocimientos del neuro-management serían:

- qué habilidades necesitan los gerentes, CEOs, directivos de la cumbre estratégica para alcanzar las metas y objetivos organizacionales?
- qué hemisferios aplicar en cada momento de toma de decisiones?

- los hemisferios se desarrollan en función de las profesiones y expertise de cada uno o pueden modificarse en función del desarrollo de habilidades?
- la inteligencia emocional es aplicable a todo tipo de organización?
- incide el ciclo de vida organizacional con el tipo de management?
- las generaciones X, Y pueden desarrollar habilidades del neuro-management para liderar a la generación M?
- el neuro-marketing debe ser una herramienta para abordar los mercados cada vez más hiper-competitivos?
- Alinear a la organización a través del neuro-aprendizaje?

Teniendo en cuenta que el neuro-management es la aplicación de las neurociencias cognitivas a la gestión y dirección de empresas u organizaciones y uniendo conocimientos del cerebro, deben relacionarse a nivel intelectual y emocional en la gestión de las personas y empresas. Implica el desarrollo de la persona a nivel individual, centrando el conocimiento de los procesos neurofisiológicos implicados en la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencias múltiples tanto a nivel individual como organizacional, potenciar en los empresarios la capacidad de visión de negocios, el desarrollo de competencias en los distintos profesionales para comprender y entender a cada persona con la que se relaciona, es decir con cualquiera de los interesados en la vida de una organización, denominado normalmente los stakeholders en la teoría de R.S.E. (Responsabilidad Social Empresaria). Y tiene base en los dos hemisferios cerebrales (izquierdo y derecho), cuyos aspectos diferenciales podemos establecer:

- El Hemisferio Izquierdo procesa la información analítica y secuencialmente, paso a paso, de forma lógica y lineal. Analiza, abstrae, planea procedimientos paso a paso, verbaliza, piensa en palabras y en números, es decir contiene la capacidad para las matemáticas, para leer y escribir. Este hemisferio emplea un estilo de “pensamiento convergente”, obteniendo nueva información al usar datos ya disponibles formando nuevas ideas o datos estructurados.

- El Hemisferio Derecho es especializado en la percepción global, sintetizando la información que le llega. Las cosas se combinan para formar el todo, formando metáforas, creando nuevas combinaciones de ideas. Procesa la información de manera global, partiendo del todo para entender las distintas partes que componen ese todo. Denominado también hemisferio holístico, es intuitivo en vez de lógico pensando en imágenes, símbolos y sentimientos. Tiene capacidad imaginativa y fantástica, espacial y perceptiva. Este hemisferio emplea un estilo de “pensamiento divergente”, creando innovaciones en forma permanente.



Fig. 2 Modelo de cuadrantes de N. Herrmann

Este modelo de cuadrantes de Herrmann y su entrenamiento en la práctica del liderazgo brinda a las personas que deben tomar decisiones, el adiestramiento y timing necesario para que desarrollen todo su potencial cognitivo-emocional y de comportamiento, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento en su gestión diaria. A nivel organizacional, estudia los procesos cerebrales que definen el comportamiento organizacional, incrementando y orientando el desarrollo de las habilidades de liderazgo, potenciando la capacidad de la toma de decisiones eficaces, incrementa el potencial creativo de los grupos, ayuda a desarrollar nuevas alternativas para la creación de nuevos productos y servicios, etc. En definitiva, para lograr agregar valor en la gestión del Neuro-management resulta fundamental no sólo integrar ambos hemisferios, sino incorporar todas las actuales herramientas de la gestión eficiente, modificando también la estructura organizacional hacia sistemas más flexibles y transversales, formación de equipos colaborativos y un profundo conocimiento de la visión organizacional (visión compartida), basado en la cultura o filosofía de la misma. En función de lo expuesto considero que ambos hemisferios deberían acoplarse en la gestión de los managers para hacerla más eficaz y eficiente, en búsqueda de los resultados pretendidos y expuestos seguramente en los lineamientos organizacionales, utilizando los sistemas de comunicación tradicionales o con las nuevas herramientas de mapas estratégicos (Kaplan y Norton). También podemos pensar en que este estilo de liderazgo puede aplicarse en Organizaciones denominadas “Ambidestras”, es decir aquellas que disponen de una estructura de explotación de los actuales negocios, combinados con la exploración de nuevos negocios, innovaciones o lanzamiento de productos y servicios mejorados para el cliente, especialmente en sectores industriales altamente dinámicos, complejos y competitivos. Dicho estilo genera cambios, aprendizaje adaptativo y generativo con procesos de comportamiento en la estructura del personal en lo referido a trabajo en equipo y una visión compartida definida.

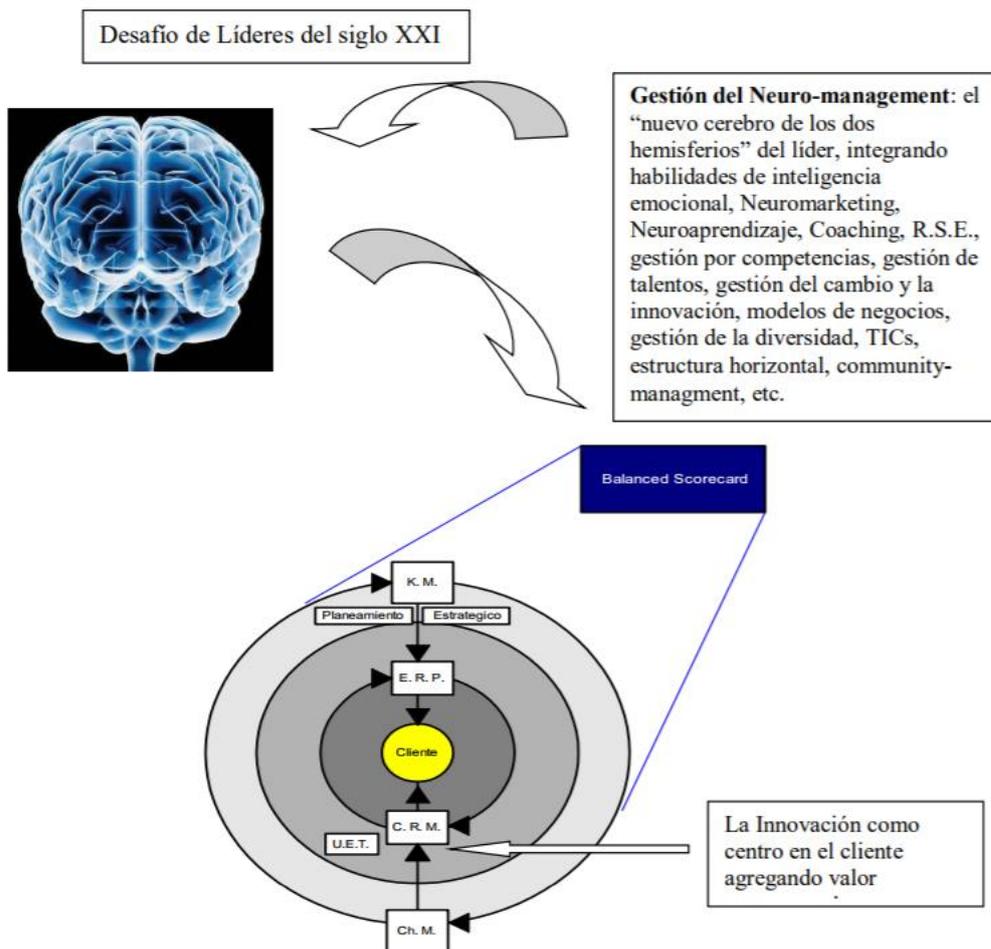


Fig. 3 Integración de conceptos

Bibliografía:

- Peter Senge.(1996) “La Quinta Disciplina. Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje” Editorial Granica.
- Argyris, Chris. (1999) “Conocimiento para la acción”. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Malhotra, Naresh. (2004) “Investigación de mercados”. Un enfoque aplicado. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Néstor Braidot. (2015) “Neuromanagement”. Editorial Granica.
- R. Kaplan-D. Norton. (2002)“Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000.
- HBDI, Instrumento Herrmann de Dominancia Cerebral de la web Herrmann Intenational Latin America.

- O'Reilly C.A., Tushman, M. (2008). "Ambidexterity as a dynamic Capability". Research in Organization Behavior.