

# Desarrollo Organizacional en los nuevos entornos tecnológicos: Un desafío gerencial

## *Organizational Development in the new technological environments: A management challenge*

Fernando Grosso<sup>1</sup>

---

### **Resumen**

La utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) en los entornos organizacionales modernos han generado numerosos beneficios en materia de productividad y eficiencia administrativa.

Sin embargo, la configuración de los nuevos ambientes de trabajo en dichos entornos tecnológicos también presenta aspectos negativos para el desarrollo humano y la competitividad de la organización.

La toma de conciencia sobre dichos efectos negativos y el desarrollo de estrategias específicas de compensación se constituyen en un importante desafío para la gerencia de las organizaciones contemporáneas.

**Palabras clave:** *Tecnología; Desarrollo Humano; Competitividad; Liderazgo*

### **Abstract**

The use of new information and communications technologies (ICT) in modern organizational environments have generated numerous benefits in productivity and administrative efficiency.

However, the configuration of the new work environments such technological environments also presents negative aspects for human development and competitiveness of the organization.

The awareness of these negative effects and the development of specific compensation strategies constitute a major challenge for the management of contemporary organizations.

**Keywords:** *ICT; Human Development; Competitiveness; Leadership*

**Recibido:** 15 Diciembre 2014; **Aceptado:** 15 Febrero 2015

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias de la Dirección de Empresas (ISDE) y en Psicología Organizacional (UIA). Master in Business Administration (IDIU). Licenciado en Administración (UNLZ). Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana. Profesor de grado y postgrado e investigador universitario en distintas universidades y escuelas de negocios de Argentina y América Latina. Consultor de Empresas. Director de BMG International y del Instituto de Motivación y Desarrollo Personal (IMODEP). Autor de diez libros y más de sesenta artículos sobre management, liderazgo y conducción empresarial.

E-mail: [fernando.grosso@uai.edu.ar](mailto:fernando.grosso@uai.edu.ar)

## NUESTRA PROPUESTA DE TRABAJO

La implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) en las organizaciones en la última década, han generado profundas transformaciones tanto estructurales como culturales en dos grandes aspectos: el diseño de procesos y puestos de trabajo y los estilos y prácticas gerenciales orientadas a la formación y efectiva conducción de equipos de trabajo.

Sobre este último aspecto en particular, se ha observado que si bien la implementación de las tecnologías que nos ocupan han generado notorias mejoras en terrenos tales como el acceso a la información, la celeridad y multiplicidad de las comunicaciones, podría generar dificultades adicionales en el terreno de la creación de la identidad y mística organizacional, la motivación de los individuos y, en consecuencia, el desempeño de los equipos de trabajo.

En el plano individual, debe observarse también que en muchos casos la sobreimplicación en el entorno tecnológico de oficina, ha producido como emergente la aparición de nuevas enfermedades profesionales de tipo emocional, caracterizadas por los especialistas como "tecnoestrés", a la vez de otro tipo de trastornos comportamentales vinculados a la ansiedad y la compulsión (Martínez Selva, 2011).

Una serie de interrogantes vinculados a esta problemática se encuentra entonces expuesta y puede constituirse en uno de los grandes desafíos de la moderna gestión empresarial.

- ¿La aplicación de nuevas TIC dificultan los procesos de liderazgo al despersonalizar las relaciones?
- ¿Los evidentes beneficios de las TIC aplicadas a la gestión empresarial perjudican la consolidación de la identidad corporativa?
- ¿La aplicación de las nuevas TIC dificultan la consolidación de los valores nucleares y la mística organizacional?
- ¿Los equipos de trabajo ven afectado su desempeño a partir de las consecuencias

no deseadas de la aplicación de las nuevas TIC?

- ¿Los niveles gerenciales deben contemplar mecanismos de compensación para neutralizar los efectos no deseados de la aplicación de las nuevas TIC?

Nuestra búsqueda en este sentido se ha orientado a:

- Indagar acerca de los efectos no deseados de la aplicación de nuevas TIC en el ambiente laboral y en el desempeño de equipos de trabajo.
- Identificar posibles consecuencias negativas de la aplicación de nuevas TIC sobre equipos de trabajo en el terreno de la comunicación gerencial, la motivación y la consolidación de la identidad cultural.
- Identificar posibles pautas de gestión compensatoria en la práctica gerencial que pudieren neutralizar los efectos negativos de la aplicación de nuevas TIC.

Específicamente, esperábamos que las conclusiones del estudio nos permitieran:

- Descubrir pautas de comportamiento organizacional que pudieren establecer indicios ciertos sobre el desempeño del individuo y los grupos de trabajo en los nuevos contextos empresarios.
- Analizar las percepciones de individuos insertos en dichos contextos empresarios en el terreno actitudinal frente al impacto de las nuevas TIC
- Generar aportes a los modelos de formación gerencial vigentes incorporando problemáticas específicas de análisis sobre la efectiva integración gente-tecnología.

### 1.- ¿POR QUÉ ESTA BÚSQUEDA?

Los nuevos desafíos competitivos de las organizaciones implican ante todo la necesidad de dar respuesta a un perfil diferenciado dentro del mercado. Agotadas las posibilidades prácticas de generar dicha diferenciación a partir de la manufactura o de los elementos puramente funcionales del producto, así como la creciente dificultad de construir factores

simbólicos de predominio, la capacidad competitiva de las empresas queda cada vez más circunscripta a sus posibilidades de brindar altos estándares de calidad en materia de servicio y sus potencialidades para generar innovación.

La conformación de estructuras mucho más orgánicas permite desarrollar un modelo de creación de valor sustentado en lo que se ha denominado “recursos inteligentes”, esto es la amalgama productiva de gente y tecnología.

Estos modelos organizativos, sin embargo presentan aún muchas facetas de implementación que se encuentran es estado primigenio, por lo que es necesario realizar aportes desde la construcción de nuevas teorías que comiencen a edificarse desde perspectivas totalmente vivenciales.

## **2.- ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS SOBRE LA PROBLEMÁTICA DEL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

La evolución de las organizaciones empresarias durante el S. XX estuvo signada por el avance de las ideas y teorías surgidas en dos dimensiones claramente diferenciadas: la denominada formal, dominada por los desarrollos tecnológicos y la introducción de modelos formales de gestión inspirados en el mecanicismo de las llamadas escuelas clásicas y burocráticas y la conocida como dimensión informal, caracterizada por la introducción al terreno empresarial de las ciencias del comportamiento, fundamentalmente inspiradas en lo trabajos de Elton Mayo, Rensis Likert, Parsons y Jeremy Brown.

El paradigma de la bidimensionalidad de las ciencias administrativas aparece quebrado a partir del trabajo de Herbert Simon y sus continuadores quienes desarrollan el conjunto de conceptos referenciado por la literatura tradicional del área como “Teoría de la Organización” en la que se integran ambas perspectivas reconociéndose la inviabilidad de la organización que no es capaz de compensar su progreso técnico con la motivación e

integración de las personas estableciendo así las bases de un enfoque humanístico de la gestión empresarial.

El profundo quiebre de los mercados producido en los primeros años de la década de los '70 producto de la primer gran crisis petrolera que conmueve las industrias occidentales, desplaza el foco de atención a la introducción de tecnologías de marketing aplicado y planeamiento estratégico de los negocios, que ponen el acento en el rol determinante de los staff técnico-profesionales de las organizaciones y el rol planificador y gestor de la alta gerencia en un nuevo modelo mecanicista que alcanza su máximo auge durante la década del ochenta.

Sin embargo, este tipo de modelos alcanza su agotamiento en el muy corto plazo: la ruptura de la bipolaridad de sistemas económicos que se produce a partir del desmembramiento de la ex URSS a fines de la década, lo que produce la incorporación de nuevos mercados para los grandes conglomerados empresarios de occidente y los emergentes de los países de la cuenca del pacífico, junto al creciente impacto de las llamadas nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) comienza a recrear un marco distinto para el desarrollo empresario signado por una creciente hipercompetitividad de los mercados y las consecuentes necesidades de replanteo en los modelos organizacionales.

Comienza a vislumbrarse allí, la necesidad de poner el foco del desarrollo organizacional en el aprendizaje y en el rol de los niveles ejecutivos y gerenciales de la empresa como promotores de un cambio cultural y estructural en los modelos tradicionales de empresas (Argyris, 1994).

El desarrollo de tecnologías aplicadas que permiten la mayor interconexión entre las personas y la creación de ámbitos de trabajo virtual dentro de la empresa ha generado en los últimos años importantes espacios de confluencia en el desarrollo de recursos inteligentes a partir de modelos de administración del conocimiento, que han permitido a muchas organizaciones de distintos

contextos alcanzar el liderazgo competitivo aún en sectores caracterizados por la presencia de empresas de marcada cultura tradicional.

La presencia de dispositivos de procesamiento de información mucho más sofisticados y la utilización de plataformas de interacción en tiempo real ha facilitado la socialización del conocimiento corporativo nutriendo positivamente el patrimonio intelectual de las corporaciones (Nonaka, 1997) lo que se presentía como un plano superior de competitividad consolidado en la plena utilización de las capacidades humanas potenciadas por las TIC.

A pesar de la vigencia de estos modelos de gestión se han comenzado a percibir en muchas organizaciones los denominados “efectos indeseados de la tecnología de información y comunicación” (Brown, 2000), fundamentalmente en aquellos aspectos que hacen a la despersonalización de las comunicaciones y la afectación que dicha circunstancia tiene sobre los modelos de liderazgo gerencial, circunstancia que en forma preliminar advirtiéramos en un trabajo de ya algo más de una década (Grosso, 2002).

La plena compatibilidad de los objetivos de desempeño de los equipos de trabajo junto a los beneficios de la aplicación para la productividad de los procesos de las nuevas TIC requiere indudablemente de un conjunto de mecanismos de compensación a partir de las prácticas gerenciales cuyo estudio abre un nuevo terreno para las disciplinas del management.

### **3.- CONSIDERACIONES SOBRE EL IMPACTO TECNOLÓGICO EN LA EVOLUCION SOCIAL**

El enraizamiento tecnológico en la vida del hombre tiene, sin lugar a dudas, sus profetas y detractores pero debemos hacer un mayor esfuerzo para lograr comprender taxativamente el fin y los medios que utilizaremos para nuestra relación con ella.

Es obvio, que tanto el fin como los medios, no pueden estar plagados de

dudas, irresponsabilidades, ignorancia y contradicciones, ya que, en el seno de este paradigma tecnológico se encuentra la semilla de su propia destrucción. Y esto no es algo menor, esto es algo sobre lo que debemos tomar conciencia para coincidir en el camino de la humanidad teniendo como aliado a la tecnología, ya que, el hecho de estar con un aliado de este tipo debe permitir una reciprocidad, un intercambio dinámico que facilite fundamentalmente el desarrollo y prosperidad de la humanidad.

A pesar de ello este aliado tiene dos caras y las caras muchas veces se superponen para crear contextos perniciosos para el bienestar del individuo y de la comunidad que lo contiene (Dans, 2010).

Por otro lado, los avances tecnológicos, fomentaron la ciencia médica de forma espectacular, permitiendo a los científicos investigar, desarrollar y fomentar un bienestar general, erradicando muchas de las enfermedades que diezaban poblaciones enteras. En este sentido, la tecnología se convertía en un aliado del hombre para fomentar su prosperidad.

Los avances radicales que se desarrollaron en las comunicaciones y tecnología informática permitieron importantes oportunidades para las organizaciones de negocios y la sociedad aunque en muchos casos no existen evaluaciones ciertas de las consecuencias al largo plazo de su utilización que muchas veces parece desmedida (Martínez Selva, 2011).

Claramente, su utilización debe estar gobernada por una fuerte responsabilidad hacia los procesos, relaciones y los contextos de aplicación, evaluando consecuencias actuales y futuras, dejando semillas de oportunidades para próximas generaciones y a su vez permitir la supervivencia y evolución del ser humano.

Justamente en este punto donde las prácticas del liderazgo toman forma para afrontar este dilema. La generación de nuevos líderes con ideas de pensamiento revolucionarias

orientadas hacia el desarrollo sostenible es uno de los grandes desafíos de las gerencias y direcciones ya sea en las organizaciones de negocios como en los gobiernos nacionales.

La formación del líder será tan crucial en la creación de conciencia sobre los aspectos tecnológicos y humanos que tendrá en sus manos responsabilidades que son de extrema importancia, deberán gobernar un mundo de contradicciones y buscar el balance exacto entre las emociones, los sentimientos, las necesidades, los objetivos y la tecnología. Solo de esta forma se podrán generar organizaciones verdaderamente abiertas al aprendizaje que seguramente evolucionaran hacia nuevos modelos mucho más avanzados.

Esto requerirá de una reconsideración de muchos aspectos sobre el trabajo que indefectiblemente eran necesarios para cuidar la calidad de vida de las personas y de la sociedad en su conjunto, muchos aspectos están lentamente modificándose pero otros se mantienen irreductibles y los nuevos entornos tecnológicos parecen acentuarlos: la sobreimplicación laboral, el desequilibrio vida personal-vida laboral y la despersonalización de las relaciones, son algunos de los efectos negativos más significativos (Dans, 2010).

La era digital trajo consigo importantes avances en todos los ámbitos de las ciencias y especialmente en el terreno de las telecomunicaciones los cuales fueron increíblemente aprovechados por el comercio. Así como la máquina de vapor fue la fuerza motriz de la revolución industrial las telecomunicaciones y la informática lo son en esta llamada "era digital".

Pero a pesar de todos los avances esta nueva tecnología sigue tendiendo dos caras, tanto en la vida laboral como personal del ser humano (cuyas fronteras, tiende a borrarse cada vez más, como ya mencionáramos en párrafos anteriores) genera nuevas implicancias comportamentales que requieren tanto de adaptación como de regulación, por parte del propio individuo y de las instituciones en las que interactúa.

Si la tecnología causa daño, no es por ella misma, ella es un medio para un fin, lo que es importante que observemos es la estructura subyacente, ver "mas allá" de lo que se puede ver y tocar, el trasfondo del suceso permite identificar cual es el verdadero productor de ese daño y el mismo tiene que ver con las propias conductas humanas y su incapacidad para encontrar respuestas prácticas a sus desvíos (Ballenato, 2007).

Los avances radicales que se desarrollaron en las comunicaciones y tecnología informática permitieron importantes oportunidades para las organizaciones de negocios en particular, aunque en muchos casos no existen evaluaciones ciertas de las consecuencias al largo plazo de su utilización que muchas veces parece desmedida.

Desde una visión retrospectiva, es probable que muy pocas cosas nos asombren tanto como la profunda transformación que ha generado en la última década la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) al espacio laboral.

Redes de comunicación satelital, entornos virtuales de trabajo, foros on line, o apenas algo hoy tan común y difundido como un simple correo electrónico han sido, con distintos niveles de impacto, instrumentos que han significado un relevante salto cuantitativo y cualitativo en la productividad de la empresa.

Para cualquier empresa actualmente, la simple idea de la carencia de estas tecnologías produce hasta una cierta parálisis que se manifiesta no solamente en el plano operacional sino inclusive en aspectos decisorios mucho más profundos directamente vinculados con la gestión del negocio.

¿Quién de nosotros no ha recibido alguna vez con un gesto irónico o un comentario teñido de sarcasmo expresiones tales como "se cayó el sistema" para explicarnos la casi imposibilidad de resolver cuestiones a veces tan simples que hacen que nos resulte incomprensible tanta ineficacia?

Pero no nos dejemos encerrar por la superficialidad de conclusiones tales como “la tecnología nos esclaviza” o “el hombre al servicio de la maquina”, a las que tan afectas son muchos de quienes se enrolan en un nuevo discurso new age que ha comenzado a tomar predicamento en determinados círculos.

Es evidente que la “tecnofobia” de aquellos que rechazan sistemáticamente aún los más simples progresos, es tan nociva como la “tecnofilia” de quienes por momentos parecen creer que la sociedad y el mundo de los negocios no existían antes de la Internet.

El justo equilibrio que permita un adecuado aprovechamiento de las TIC junto a una eficaz gestión de las variables no tecnológicas presentes en todo entorno laboral se constituye en el camino a seguir por un management inteligente que potencie en forma permanente la competitividad de la organización.

Existen numerosos estudios sobre los beneficios que representa el uso de las nuevas TIC para las empresas y cualquier lector seguramente podría confeccionar una exhaustiva lista de dichas ventajas, pero ¿Seríamos igualmente eficaces para identificar las desventajas y sobre todo, poder neutralizar las mismas?

Uno de los aspectos más interesantes a evaluar desde este punto de vista es, sin dudas, el plano de las relaciones humanas dentro de los equipos de trabajo y derivados de ellas, cuestiones tales como la cohesión entre los distintos integrantes, la motivación, la efectividad de las comunicaciones internas y, por supuesto, la posibilidad de construir un liderazgo efectivo por parte de la gerencia.

Hemos realizado recientemente un estudio en la región metropolitana de nuestro país, relevando más de 150 empresas de distintos tamaños y ramas de actividad, nuestro equipo mantuvo discusiones en paneles con cerca de 800 trabajadores de distintas categorías y entrevistó a un número equivalente de gerentes de área y jefes de departamento.

Los resultados, no por esperados dejan de ser llamativos y movilizar algunas reflexiones:

el 87% de las personas que ocupan puestos operativos reconocen que la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación le han permitido mejorar su desempeño y aumentar significativamente la productividad.

Sin embargo, a la vez un 68% manifiestan que en una buena medida su trabajo se ha despersonalizado, que ha aumentado su aislamiento y que en ocasiones se sienten “desmotivados por la falta de contacto humano”.

Un 59% también manifiesta que se han debilitado las relaciones con sus jefes quienes cada vez pasan menos tiempo en contacto con su equipo y se dedican a “manejar casi todo a través de la pantalla”.

Cuando les preguntamos sobre las consecuencias que visualizaban a partir de dicha situación al mirar sobre su entorno inmediato y cuales creían que debían ser las acciones del management para evitar las mismas, una amplísima mayoría de quienes decían sentirse afectados manifestaba sentir que “sus colegas se comprometían cada vez menos con el trabajo” y que “el grupo era cada vez menos unido”.

En el plano individual de la calidad de vida laboral, en conclusiones que no se encuentran demasiado lejanas de otros estudios similares realizados en otras partes del mundo, merecen destacarse también cuestiones tales como: “sentirse permanentemente invadido” (72%), “no poder desconectarse nunca del trabajo” (67%) o “vivir permanentemente ansioso por la inmediatez” (54%).

Entre las múltiples propuestas que generaban los paneles sometidos a la discusión sobre esta problemática, la mayor parte de las mismas se orientaban a promover un mayor intercambio “cara a cara” con sus jefes, realizar una mayor cantidad de reuniones de equipo e inclusive aumentar significativamente las instancias de actividades “extralaborales” conjuntas.

En las entrevistas mantenidas con niveles gerenciales y de jefatura, si bien los porcentajes eran equivalentes en cuanto al reconocimiento

de las ventajas del uso de las herramientas en cuestión, solamente el 31% de la muestra reconocía los impactos negativos en términos similares a los de sus subordinados.

Esta brecha no debería sorprendernos, a la luz de las evidentes debilidades de conducción que habitualmente presentan los mandos medios de las empresas locales, reconocidas a partir de numerosos estudios (Schuller, 2011).

Cerca de la mitad de quienes reconocían los problemas asociaban su resolución a la posibilidad de impartir una más amplia capacitación a sus colaboradores, mientras que un 17% en cambio ponía por delante acciones derivadas de su propia actividad de liderazgo, más afines a las expectativas y demandas que recogíamos de los paneles de trabajadores.

Concentrarnos en ese particular 17% nos resultó especialmente movilizador y nos permitió descubrir algunas correlaciones interesantes para la reflexión:

- Todas las empresas a las que pertenecían dichos gerentes se caracterizaban por tener índices sumamente altos de satisfacción de sus clientes y ratios muy poco significativos de rotación de sus carteras
- Los niveles de ausentismo laboral eran mínimos y los niveles de productividad habían crecido sostenidamente durante los últimos tres años
- Las empresas invertían un promedio de \$ 1172.- anuales por empleado jerárquico (muy superior a la media de nuestro país por cierto) en capacitación gerencial.

Resulta curioso –aunque no tanto si analizamos la misma historia de la ciencia y la técnica a lo largo de las distintas civilizaciones- que el ser humano tenga una destructiva tendencia a confundir jerarquías de fines y medios y elevar a la sustancia cuestiones instrumentales que se convierten en verdaderos mitos que quedan desnudos frente a la indagación crítica de la realidad.

Los avances generados en la comprensión de los modelos de aprendizaje organizacional

desde el punto de vista sistémico, permiten una adaptación dinámica de las empresas a condiciones contextuales que se profundizan delimitando el campo teórico de las llamadas corrientes organicistas de la administración dentro de las cuales, aspectos tales como el liderazgo, el aprendizaje, la innovación y la gestión participativa se conviertan en ejes de los modelos de gestión de las empresas más admiradas en distintos mercados.

El desarrollo de tecnologías aplicadas que permiten la mayor interconexión entre las personas y la creación de ámbitos de trabajo virtual dentro de la empresa ha generado en los últimos años importantes espacios de confluencia en el desarrollo de recursos inteligentes a partir de modelos de administración del conocimiento, que han permitido a muchas organizaciones de distintos contextos alcanzar el liderazgo competitivo aún en sectores tradicionales caracterizados por la presencia de tradicionales empresas líderes.

¡Que entrañables amigas de nuestras organizaciones pueden ser las nuevas tecnologías! Si no perdemos de vista su indispensable subordinación a los mecanismos esenciales de dirección de las personas y el rol central e insustituible de un genuino liderazgo gerencial en la conducción de los equipos de trabajo.

Las investigaciones realizadas demuestran con claridad que determinados problemas del comportamiento organizacional ya no pueden solucionarse con un pensamiento unidimensional. La ultra especialización y la orientación a los resultados están en contraposición al modelo sistémico de la naturaleza y la vida, la próxima evolución epistemológica estará dirigida al desarrollo del pensamiento multidimensional y la orientación hacia los procesos integrados, sus contextos y sus consecuencias al largo plazo (Matisse, 2012).

Queda demostrado, como emergente práctico de este planteo, que uno de los desafíos más elocuentes que presenta para las empresas la asimilación efectiva de las nuevas tecnologías

en sus entornos laborales es la redefinición de los perfiles requeridos para sus cuadros gerenciales y los esfuerzos sistemáticos que puedan generarse para el desarrollo de los mismos.

Un somero inventario de competencias y habilidades gerenciales en relación al entorno, probadas como norma de accionar en las empresas líderes de nuestro medio, involucrará en consecuencia aspectos tales como.

- La capacidad para sostener una visión unificada del sentido de cada equipo de trabajo y el sentido de comunidad del mismo.
- La capacidad para enriquecer las relaciones entre los integrantes creando instancias que promuevan su cohesión en prácticas y valores
- La capacidad para rescatar al individuo del nuevo modelo de “encierno” tecnológico sosteniendo la motivación y alimentando la creación de vínculos.

Este marco de referencia, se constituye indudablemente en un imperativo tanto para las escuelas de negocios como para los departamentos de capacitación de las empresas, quienes deberán tomar cabal nota del impacto tecnológico sobre el comportamiento organizacional.

A partir de allí, la búsqueda referencial de un modelo formativo de cuadros gerenciales con condiciones para la búsqueda de la armonía que resuelva las tensiones de una de las más antiguas contradicciones de la humanidad: el hombre y la maquina, desde la perspectiva de los tiempos que corren.

#### **4.- EFECTOS INDESEADOS Y PRÁCTICAS EMPRESARIAS**

En la “nueva economía”, el futuro será de las empresas que aprovechen a su favor la incertidumbre y el vértigo del cambio, descubriendo con anticipación las mejores oportunidades.

Un profundo reenfoque estratégico lleva a las empresas que buscan fortalecer

su competitividad frente a estas nuevas realidades a cambiar el foco del planeamiento, la programación y el control a la capacidad de interpretación, la innovación, la competencia y la organicidad.

Cualquiera sea la visión sobre la evolución del contexto y la incidencia que los avances tecnológicos generen en la configuración del mismo, es imposible pensar en la gestión empresaria sin pensar en el rol central que debe asignársele en ella al factor humano.

En un entorno turbulento y signado por lo imprevisible de los cambios, cada mejora de una compañía depende de la gente, cuando ésta decide hacer algo de manera diferente y mejor.

Cuando observamos la realidad de aquel puñado de empresas que en los distintos sectores afirman su crecimiento y liderazgo más allá de las crisis contextuales que puedan atravesar, vemos que en las mismas impera en forma invariable un paradigma concordante con esta postura:

- El crecimiento se centra en el aprendizaje y el talento de las personas
- Apoyan su funcionamiento en el liderazgo y en la creación de una cultura de valores compartidos
- Brindan autonomía a las personas impulsando una responsabilidad creativa sobre cada tarea
- En consecuencia, utilizan el trabajo en equipo como principio operacional

La idea de organizar las operaciones a partir de equipos de trabajo, es en sí misma sumamente eficaz: Los beneficios son evidentes y está sumamente claro que los equipos consolidados son más productivos y permiten un mejor aprovechamiento de los recursos comprometidos en la actividad, además de minimizar los niveles de conflicto y potenciar el crecimiento de las personas.

Desde la perspectiva dinámica la relación entre el sujeto y su ambiente constituyen un campo dinámico, cuyos principales elementos son los

miembros, los canales de comunicación y las barreras. Un sistema de fuerzas en equilibrio, cuando se rompe el equilibrio se crea la tensión en el individuo y su comportamiento tiene por finalidad el restablecimiento de ese equilibrio. La resolución permanente de ese sistema de tensión es indispensable para el mantenimiento y la supervivencia del grupo.

La pregunta esencial no es si la empresa puede o no movilizar a su personal. La pregunta que deben realizarse los directivos de una organización es qué prácticas y competencias han desarrollado que faciliten el compromiso de sus empleados. Ocuparse de las necesidades de las personas es la clave del éxito; es una necesidad imperiosa que permite construir su capacidad para movilizar la energía y la voluntad de sus recursos.

La falta de atención al espacio interior de la persona se constituye en un impedimento para crear una organización de alto desempeño y el inapropiado uso de la herramienta tecnológica genera consecuencias evidentes en muchos aspectos indispensables de la construcción de la trama social del entorno organizativo.

Una organización, debe ser experta en crear, adquirir y transmitir el conocimiento, equilibrando los beneficios de la tecnología con la innovación y haciendo de ello un patrimonio colectivo. La nueva organización debe crear TALENTO ORGANIZATIVO.

Desde esta premisa, observamos en las organizaciones líderes investigadas una administración orientada hacia el máximo aprovechamiento del talento individual y colectivo.

##### **5.- EL DESAFÍO: LA FORMACIÓN DE LÍDERES GERENCIALES**

Finalmente, esta claro que si tuviéramos que identificar un aspecto crítico, que se constituye en el factor clave para asegurar un óptimo desempeño humano en un ambiente dominado por la tecnología, el mismo gira en torno a la necesidad de contar con un modelo de

formación gerencial que dote a los mandos medios de la empresa de las competencias esenciales para edificar un genuino liderazgo.

El desarrollo del capital intelectual de la empresa surge como una transacción entre los requerimientos de competitividad del contexto y el liderazgo de la gerencia.

El “gerente-líder” debe crear una visión y darle significado, debe ser protector de ideas y creador de principios, debe motivar e inspirar, cumpliendo eficazmente una extendida labor de coaching que promueva el permanente desarrollo de todos sus colaboradores (Grosso, 2013).

En las organizaciones que mayores dificultades poseen al momento de armonizar la tecnología y del desempeño humano, se observa que los niveles ejecutivos y gerenciales están sumamente preocupados por como funcionan los “sistemas y procesos” con una imperfecta visión mecanicista de las cosas, trabajando a partir de “áreas y departamentos” que se buscan hacer cada vez más “eficientes” y sumiendo a las personas a un rol pasivo, como un engranaje más de la gran maquinaria corporativa.

No es casual esta circunstancia, puesto que si observamos la mayoría de los modelos de formación gerencial, tanto los desarrollados por las principales escuelas de negocios como los generados autónomamente por las empresas, refuerzan esta tendencia al estar concebidos desde una perspectiva meramente herramental en la que se encuentra ausente el factor esencial: el dominio de los vínculos humanos y las competencias conversacionales.

El buen gerente, es ante todo un gran catalizador de talentos que centra su actividad cotidiana en cuatro grandes ejes de acción: seleccionar a la persona adecuada, establecer expectativas que orienten a la misma hacia altos niveles de desempeño, mantener viva la motivación frente a las distintas circunstancias que se atraviesen y, fundamentalmente, desarrollar en forma continua a las personas apostando a su crecimiento personal y profesional.

Nada de esto se genera, evidentemente, a partir de una postura distante e impersonal: por encima de cualquier acción los aspectos claves de la conducción frente a cualquier grupo humano se asientan en la capacidad que tenga como líder para construir vínculos.

## 6.- CONCLUSIONES FINALES

Hemos relevado un número importante de empresas de nuestra región, de distintos tamaños y ramas de actividad en la búsqueda de aquellas respuestas que nos permitieran entender algunas de las connotaciones que tenían sobre el ambiente laboral la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Resulta evidente, en la consideración de los distintos estamentos organizacionales los importantes beneficios en términos de mejora de la productividad, sin embargo observamos también numerosos efectos indeseados sobre la consolidación cultural y cohesión de los equipos de trabajo y, esencialmente, en la efectividad de los procesos gerenciales.

Estos efectos indeseados son percibidos en un alto grado por los niveles operativos y en mucha menos medida por los niveles gerenciales y de supervisión. Esta brecha es característica de aquellas organizaciones que mayores dificultades tienen para aprovechar en su máximo potencial los efectos positivos de la tecnología en armonía con el desarrollo de las personas y la construcción efectiva de capital intelectual.

Por el contrario, aquellas organizaciones en las que esta brecha perceptiva entre “conductores y conducidos” es mínima, se caracterizan un sólido desempeño competitivo y perspectivas ciertas de crecimiento en el contexto en el que se desenvuelven.

Estas organizaciones permiten identificar en su funcionamiento cotidiano una serie de prácticas de gestión tanto en lo relativo al tratamiento de los aspectos motivacionales de las personas como en la construcción de equipos y procesos de aprendizaje colectivos.

Fundamentalmente, se caracterizan por contar con un determinado perfil en sus cuadros gerenciales y prácticas recurrentes de los mismos en la creación de vínculos productivos con sus colaboradores.

La observación de las prácticas comunes en estos cuadros, nos permite visualizar la viabilidad de un modelo de formación gerencial basado más en la construcción de un liderazgo intrapersonal que en una base herramental pura.

Este modelo formativo, centrado en cuestiones que tienen que ver con la revisión de los propios modelos mentales, la eficacia en la creación de vínculos, la influencia y la resonancia y el equilibrio interno del sujeto de aprendizaje, requerirá sin dudas de instancias de retroalimentación permanente que orienten al educando en un proceso formativo continuo que indudablemente se convertirá en un terreno sumamente rico para nuevas investigaciones de campo que permitan verificar la legitimidad y efectividad práctica del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C. (1994) *Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos*. México: Fondo de Cultura Económica

Ashua, K. (2009) *Tecnología y Management*. México DF: AIM

Baker, S. (2009) *Numerati: Lo saben todo de ti*, Barcelona: Seix Barral

Ballenato, G. (2007) *Gestión del Tiempo*. Madrid: Anaya

Bhagavan, MR (1999) *Technological Advances in the Third World*. Londres: Zed Books

Bilinkis, S. (2014) *Pasaje al futuro*. Buenos Aires: Sudamericana

Breithaupt, F. (2011) *Culturas de la Empatía*. Buenos Aires: Katz

Brown, JS. (2000) *Como lograr que la innovación prospere y se asiente en la Empresa*. Bilbao: Deusto

- Burke, J. y Ornstein, R. (2001) *Del hacha al chip*. Barcelona: Planeta
- Chritakis, N. y Fowler, J. (2010) *Conectados. El sorprendente poder de las redes sociales y como nos afecta*. Madrid: Taurus
- Dans, E. (2010) *Todo va a cambiar. Tecnología y Evolución: adaptarse o desaparecer*. Barcelona: Deusto
- Dyson, J. *Reflexiones sobre la nueva privacidad*. Barcelona: Investigación y ciencia
- Ember, C. y Ember M. (1996) *Antropología Cultural*. Madrid: Prentice Hall
- Grosso, F. (2002) *Liderazgo y Conducción*. Buenos Aires: Dunken
- Grosso, F. (2014) *Reflexiones sobre la calidad de vida laboral*. Santiago: AIM
- Honoré, C. (2006) *Elogio de la lentitud*. Barcelona: RBA
- Lanier, J. (2010) *You are not a gadget. A manifesto*. Londres: Penguin Books
- Martinez Selva, J (2005) *Estrés laboral. Guía para Empresarios y Empleados*. Madrid: Pearson
- Martinez Selva, J. (2011) *Tecnoestrés*. Madrid: Paidós
- Matisse, W. (2012) *Organizaciones verdaderamente competitivas*. México DF: Almamatter
- Nonaka, I. (1997) *La empresa creadora de conocimiento*. México DF: HBR
- Pisani, F. y Piotet, D. (2009) *La alquimia de las multitudes: Como la web está cambiando al mundo*. Barcelona: Paidós
- Schuller, M. (2011) *Salvemos al hombre, hagamos un buen negocio*. Madrid: HBR
- Sinay, S. (2000) *Conectados al vacío*. Buenos Aires: Ediciones B
- Taleb, N. (2007) *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*. Barcelona: Paidós
- Turkle, S. (2011) *Alone Together*. New York: Basics Books