

INAUGURADO DE DESARROLLO

Con gran éxito fue inaugurado el Programa de Desarrollo Gerencial de ENAP, que se realiza a través de un convenio suscrito con el Departamento de Ingeniería Industrial de nuestra Facultad y cuyo objetivo central es incrementar las capacidades de gestión del conjunto de los ejecutivos de la Empresa Nacional del Petróleo, en coherencia con los lineamientos y requerimientos del Plan Estratégico recientemente aprobado por la empresa, que incluye un Plan Estratégico de Recursos Humanos.

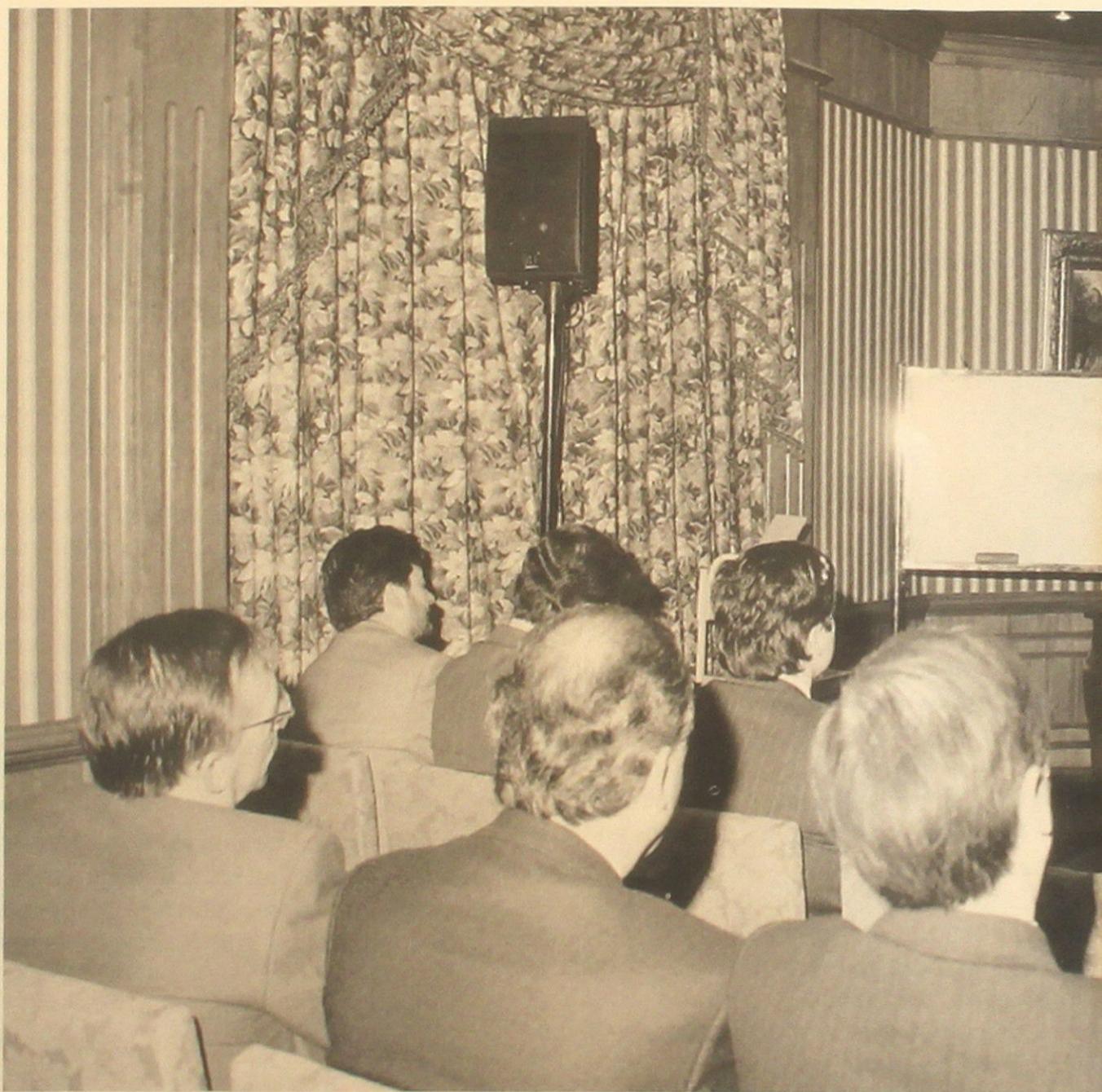
La ceremonia inaugural contó con la asistencia del Ministro de Minería, Sergio Jiménez, del Decano Subrogante de la Facultad, Reynaldo Charrier, del Gerente General de la Empresa Nacional del Petróleo, Alvaro García, del Gerente de Recursos Humanos, Ricardo Navarrete, de importantes ejecutivos de la empresa y el Director del Departamento de Ingeniería Industrial, Pablo Serra.

Este programa se prolongará hasta el mes de enero de 1999 y consta de 4 programas interrelacionados que buscan facilitar y sintetizar el aprendizaje teórico, la transmisión de Know-How organizacional, el desarrollo de destrezas directivas y la creación de redes de apoyo, relaciones de confianza y un lenguaje común entre los ejecutivos participantes:

- *Programa Académico
- *Programa de Competencias Corporativas
- *Programa de Desarrollo de Habilidades
- *Proyecto de Negocios Individual

El Gerente General de ENAP., Alvaro García, en su intervención manifestó que el éxito de la estrategia de gestión y planificación de largo plazo de ENAP depende no sólo de la viabilidad del negocio o del acceso a fuentes de financiamiento, sino también del compromiso y desarrollo de sus recursos humanos.

«El programa que hoy inauguramos permite a ENAP dar inicio a la materialización de uno de los contenidos principales del Proyecto Común de Empresa, suscrito recientemente entre la Administración y las Federaciones de Trabajadores y Profesionales



Reynaldo Charrier, se refirió a los lazos que unen a la Facultad con ENAP.

les de ENAP, cual es «priorizar la continua actualización y capacitación de ejecutivos, profesionales y trabajadores, ofreciendo oportunidades de desarrollo a las personas y preparando las generaciones de recambio», para asegurar así el mejoramiento de nuestra gestión y dar viabilidad a nuestra visión de negocios.

En esta línea, esperamos poder inaugurar próximamente programas de desarrollo

para profesionales, trabajadores y dirigentes sindicales, que nos permitan no sólo compartir una visión común sobre el futuro, sino también actuar en conjunto para resolver con éxito los desafíos que nos impone el desarrollo».

En otro punto de su discurso, Alvaro García, señaló: «Más allá de la creciente fugacidad y relatividad de los paradigmas empresariales, la gestión moderna revela

PROGRAMA GERENCIAL



mantener equilibrio en todo, en particular entre lo clásico y lo nuevo.

Sobre estos fundamentos hemos diseñado el PDG, como una vía de potenciación de nuestro recurso directivo, idea que encontró eco en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, respondiendo a nuestra iniciativa con una propuesta integral y que genere un convenio de colaboración académica de gran potencial. Dicha unidad académica ha puesto a disposición del PDG recursos docentes de indiscutida excelencia académica, de nivel internacional lo que, sin duda, refleja la seriedad de su colaboración y es garantía de éxito del Programa que hoy iniciamos».

Por su parte, el Gerente de Recursos Humanos, Ricardo Navarrete, en parte de su exposición señaló:

«Considero que el esfuerzo que implica la creación y gestión de un Programa de Desarrollo Gerencial con la calidad y envergadura del que nos hemos propuesto, se verá recompensado con creces, puesto que, a diferencia de las alternativas académicas existentes en el mercado, el PDG se ha hecho a la medida de nuestros requerimientos, integrando los más actuales desarrollos teóricos con los conocimientos generados al interior de la empresa, contribuyendo, de esta forma, a la consolidación de un estilo gerencial coherente con la cultura organizacional y valores propios de ENAP».

Posteriormente el Ministro de Minería, Sergio Jiménez, manifestó su complacencia por esta iniciativa, por cuanto dijo, «la llave del éxito no está tan sólo en una gestión acertada, sino que también en el desarrollo de las personas y su participación en el quehacer corporativo».

La ceremonia continuó con la intervención del Decano (S), Reynaldo Charrier, quien manifestó su satisfacción por la iniciativa de ENAP, empresa con la cual -añadió- siente una gran vinculación, ya que su

memoria de título la realizó en la planta de Magallanes.

La última intervención estuvo a cargo del Director del Departamento de Ingeniería Industrial, Pablo Serra, quien indicó: «Es nuestra convicción que Programas como el que hoy inicia ENAP con nuestro apoyo, serán una necesidad estratégica de todas las empresas chilenas -tanto privadas como públicas- en los próximos años, dado el contexto de economía abierta, cambiante e impredecible en la cual se desarrollan.

Es también nuestra convicción que una adecuada combinación de una sólida formación teórica-metodológica con un riguroso entrenamiento en destrezas directivas es la clave para que los Programas de Desarrollo Gerencial sean una real contribución a la modernización de las organizaciones a través de un aumento sustancial de las capacidades directivas de sus ejecutivos».

Posteriormente hizo una reseña de lo que es y realiza esta unidad académica, la que ha sido pionera en Chile y América Latina en muchos ámbitos desde las década de los 60.

La ceremonia finalizó con la charla «Globalización y Cambios de Paradigmas en el Desarrollo y la Gestión de las Organizaciones», a cargo del Director Académico del PDG y Director Docente del Departamento de Ingeniería Industrial, Carlos Vignolo.

«Mi plan para esta conferencia es guiarlos en una visita panorámica al territorio que recorreremos en el Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas, esqueleto articulador del Programa de Desarrollo de Capacidades Gerenciales que hoy iniciamos.

Durante ya más de 25 años de vida académica me he dedicado a investigar -por diversas vías, ortodoxas algunas, heterodoxas las más- sobre los determinantes del desarrollo y el subdesarrollo, de países, empresas y organizaciones. No sólo me interesó, en todos estos años, la pregunta por el crecimiento económico. Más que en ella, mi obsesión -académica y existencial- estuvo centrada en la pregunta por el vivir bien. Muchos de mis colegas nunca supieron de esta segunda línea de interrogación por cuanto, hasta no hace mucho tiempo atrás,

algunas claves que parecieran estar marcando un camino de desarrollo posible, como considerar que la propia empresa es el producto final, forjar la compañía en torno a una filosofía de base, con valores permanentes como la calidad, el servicio al cliente, la innovación o el crecimiento de las personas; tener una planta ejecutiva «hecha en casa»; estimular el negocio con grandes metas, experimentación y mejora continua;



Carlos Vignolo, junto a ejecutivos de ENAP y al Ministro de Minería, escuchan atentamente la intervención del Gerente General de la empresa Alvaro García.

yo mismo no veía clara la relación entre ambas y no me parecía prudente develarla, dadas las disciplinas en las cuales me formé y desarrollé hasta allí.

Esas preguntas me han llevado a investigar por muchos caminos diferentes: la relación entre la dotación de recursos naturales y el desarrollo económico en una primera fase; los determinantes de la innovación y la capacidad emprendedora luego, en una segunda década; la eficiencia y la calidad de vida en organizaciones en una tercera y última, en la cual hoy estoy cómoda y entusiastamente instalado. En la última década, en paralelo con investigar los secretos del éxito de 45 empresas innovadoras chilenas -en un proyecto con patrocinio de SOFOFA- dirigí una veintena de proyectos de «modernización» en empresas privadas y organizaciones públicas.

Particularmente reveladores fueron en este tiempo los proyectos realizados con establecimientos del sistema público de salud.

No sólo he abordado estas complejas cuestiones a través de investigaciones científico- tecnológicas - en el sentido tradicional del concepto- sino a través de «inmersiones directas» en los mundos investigados. Durante la primera fase de mis investigaciones- en tiempos de dictadura dura- acompañé la actividad académica con una muy recompensante «investigación en terreno» en el ámbito de la política. En la segunda, cambié la política por una también activa vida empresarial. En la última, me he zambullido, no sólo de mente sino también de cuerpo, en las aguas de la filosofía, la psico-

logía y otras disciplinas que se interrogan sobre el ser y el hacer humano.

Quiero compartir ahora con ustedes algunas de las principales conclusiones generales a que he arribado, fruto de este largo proceso. No pretendo fundamentarlas, sino sólo enunciarlas. Ya volveremos una y otra vez sobre ellas durante los módulos que me tocará conducir en los ocho encuentros mensuales que conforman este programa de postítulo. Como mi finalidad es generar apertura hacia nuevas formas de abordar y entender los complejos fenómenos que nos convocan, y hace ya algún tiempo que abandoné la pretensión de descubrir y develar verdades, optaré por el estilo que más me acomoda: la explicitación directa y en forma poco diplomática de las proposiciones más rupturistas a que mis estudios me han llevado.

— «El Subdesarrollo es un problema de comunicaciones»

La primera gran conclusión de mi investigación sobre las causas del subdesarrollo coincide con lo que dicen que decía - intuitivamente - ese eminente académico que fue Don Juan Gómez Millas: «El subdesarrollo es un problema de organizaciones y de comunicaciones». Efectivamente, mi firme convicción es que muchos de los problemas endémicos de nuestros países - de nuestras empresas y nuestras instituciones- no provienen de restricciones o inviabilidades ni técnicas ni económicas, sino de la incapacidad de generar los acuerdos humanos necesarios para resolverlos o disolverlos.

Un estudio de MacKinsey Global Institute sobre productividad comparada entre Estados

Unidos y América Latina llega a la siguiente conclusión: En los 4 sectores estudiados - banca, acero, telecomunicaciones e industria alimenticia- la diferencia de productividad, que se mueve en el rango 3:1 a 5:1, no se explica por la diferente intensidad de uso de capital, ni por las tecnologías ni tampoco por los «labour skills». La variable explicativa principal, según este estudio, es la forma en que se combinan estos recursos al interior de las organizaciones productivas.

Un sector donde esta tesis es dramáticamente avalada en Chile es en el de la salud. Es una proposición compartida por la gran mayoría de los actores involucrados en éste sector que la comunicación, entendida como la coordinación coherente de acciones, es en extremo deficiente al interior del sistema de salud. Aún más, sólo este dramático déficit de comunicaciones explica que, no obstante Chile presenta de los mejores indicadores biomédicos y económicos del mundo en este ámbito, la población chilena y buena parte de las elites dirigentes evalúen muy negativamente nuestra salud pública.

— «...Y ello a su vez tiene que ver con paradigmas».

Mi segunda gran conclusión, de este largo navegar en aguas normalmente turbulentas, es que, como lo anunciaran muchos, entre ellos el gran Nietzsche y el un poco más cercano y alcanzable Ortega y Gasset, estamos efectivamente avanzados ya en la «Tercera Gran Crisis de Occidente», en momentos en que ella - acelerada por la globalización- impacta brutalmente sobre to-

dos los ámbitos de nuestra existencia. A este impacto no se ha sustraído nuestra concepción tradicional sobre organizaciones, ni la interpretación tradicional sobre la conducta humana en organizaciones.

Digámoslo derechamente: no se ha escapado tampoco a este período de mutaciones trascendentes - y este es el meollo de la cuestión hoy en día- nuestra interpretación tradicional sobre lo humano. El paradigma metafísico-cartesiano, que ha dominado occidente desde hace 25 siglos se muestra hoy claramente insuficiente para dar cuenta de la complejidad del trabajo humano, de la vida en organizaciones y de la convivencia humana sobre el planeta.

La teoría cartesiana de la acción ya no nos sirve para generar acción eficaz y eficiente en nuestras empresas y organizaciones, no hace posible la innovación y obstaculiza la comunicación.

El modelo mente-cuerpo, al mismo tiempo que nos ciega al territorio de las destrezas como «acción automática a la mano», nos induce a hacer descansar la casi totalidad de las decisiones en la capa directiva de nuestras organizaciones, en la creencia errada de que es en ellos donde reposa la capacidad para «pensar» correctamente.

El modelo sujeto-objeto cartesiano, por su parte, nos obstaculiza la generación de relaciones armoniosas y eficientes, al hacer nos creer en nuestra capacidad para captar «verdades» a través de los sentidos y la razón.

Volver una y otra vez a las conocidas palabras de Matsuchita nos ayuda a aquilatar la magnitud del costo en innovación, calidad y equidad que nos hace pagar el cartesianismo, en el ámbito de las empresas y organizaciones:

«Nosotros vamos a ganar y ustedes van a perder. Ustedes no pueden hacer nada al respecto porque su falta es una enfermedad interna que ustedes tienen. Ustedes creen firmemente que la gestión sólida significa ejecutivos por un lado y trabajadores por el otro: En un lado los hombres que piensan y, en el otro, hombres que sólo pueden trabajar. Nosotros hemos pasado esa etapa de Taylor pues estamos claros que los negocios se han transformado en algo terriblemente complejo. Sabemos que la inteligencia de unos pocos tecnócratas, incluso los más brillantes, es insuficiente para enfrentar esos

retos. Solamente la inteligencia de todos los empleados puede permitir a una compañía vivir con los altos y bajos de los requerimientos de un nuevo ambiente.

Sí, nosotros vamos a ganar y ustedes van a perder porque ustedes no son capaces de sacar de su mente un obsoleto taylorismo que nosotros los japoneses nunca hemos tenido.»

El análisis comparativo de las concepciones cartesiana y japonesa de la innovación nos facilita la identificación de las debilidades de la primera.

El libro de Nonaka y Takeuchi «The Knowledge Creating Company» es una excelente forma de adentrarse en este fascinante tema. Lo más notable de este texto - que le ha significado al ex-alumno de doctorado Nonaka volver a Berkeley, esta vez como Director del Departamento de Knowledge Management, creado especialmente para acogerlo- es que nos propone que la única forma de producir un diálogo fructífero entre ambos mundos es volviendo a las bases, esto es, construyendo un modelo en un espacio de coordenadas ontología-epistemología. Necesitamos revisar, proponen estos autores, nuestras teorías del ser y del conocer, para avanzar en la integración de las formas occidentales y orientales de liderar y gestionar las empresas modernas y los procesos de innovación y cambio.

No es trivial para nosotros los chilenos el hecho que en este importante libro los trabajos de tres chilenos sean referidos: los biólogos Humberto Maturana y Francisco Varela y el empresario-filósofo Fernando Flores.

«Cuando un paradigma cambia, todos vuelven a cero» señala el futurólogo Joel Barker en el conocido video Paradigmas. En este cambio de «paradigma de base» en occidente parece en efecto que los chilenos podemos participar, gracias -diría Varela- a las circunstancias históricas que han puesto a pensadores chilenos en un lugar expectante en la configuración de nuevos paradigmas.

— Des-encadenando la innovación y mejorando la gestión en empresas chilenas.

Si en todo occidente se hace necesario revisar y modificar los paradigmas de diseño y gestión de organizaciones, en Chile dicha necesidad es particularmente urgente. Si bien es cierto que en los últimos tiem-

pos las empresas y organizaciones chilenas han obtenido importantes logros en términos de productividad y competitividad, de eficacia y eficiencia, ello ha sido logrado a través de enfoques que han tenido un muy negativo impacto sobre la calidad de vida en el trabajo. Chile no sólo ha alcanzado el récord mundial en términos de la extensión efectiva de la jornada laboral promedio sino, además, bate también el triste récord de tener la capital más «insana mentalmente».

Los chilenos hemos históricamente adoptado un modelo de gestión particularmente cartesiano -tayloriano y weberiano- lo cual acomoda bien a la cultura autoritaria y clasista que nos es propia. Por otra parte, en una cultura centrada en la desconfianza y el «chaqueteo», la adopción -gracias a los economistas, no sólo los neoliberales- del modelo individualista, competitivo, atomístico, «cowboy», «self-made man» de los estadounidenses, ha tenido un gran impacto negativo en términos de lograr la tan ansiada y requerida capacidad de trabajar en equipo y convivir en armonía.

Todo ello hace que en nuestras empresas y organizaciones sea particularmente urgente «des-encadenar» la innovación, la comunicación y la gestión de los paradigmas que la «encadenan». La capacidad de innovar, emprender, comunicarse, gestionar, trabajar en equipo y convivir productivamente y con bienestar está disponible para todo ser humano. Si esas capacidades no se manifiestan es por los paradigmas con que tradicionalmente hemos lidiado con estos fenómenos. Continuar tratando de gestionar empresas y organizaciones en los tiempos que corren con la concepción metafísica cartesiana, en un marco de individualismo exacerbado, equivale a intentar diseñar reactores nucleares con distinciones alquímicas, anteriores a la tabla periódica.

Esta radical proposición -que no está demás insistir no tiene pretensión de verdadera sino tan solo de útil, ordenará el trabajo al que los invito en el programa de habilidades directivas que con esta conferencia iniciamos».