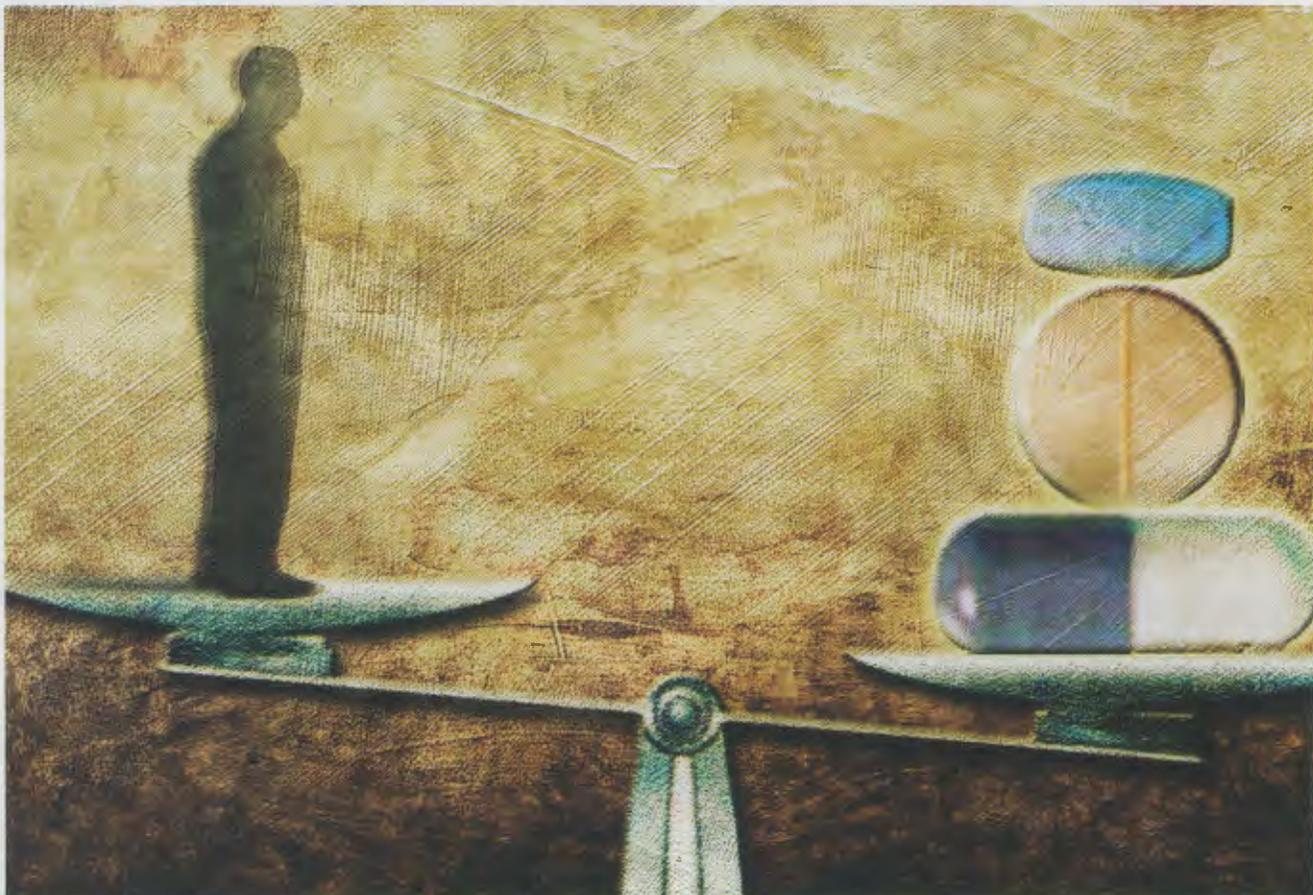


Calidad de vida competitiva

Por un lado, está claro el límite del crecimiento a tasas tan atractivas como riesgosas en muchos sectores productivos en todas las regiones del mundo. Por otro lado, debido a la interdependencia global, la inestabilidad está presente en todos los niveles de decisión a medida que se proyectan acciones en el tiempo. Muchas empresas están en esta búsqueda.



Por Marcelo Manucci

La preocupación por sostener niveles de resultados económicos manteniendo, a la vez, condiciones de bienestar personal es uno de los temas de mayor preocupación en muchas organizaciones frente a las condiciones de vida del contexto y las exigencias de producción.

Este marco define un contexto de enorme exigencia porque, por más presión que se pueda ejercer sobre el mercado hay un límite claro de crecimiento; que aun así tampoco está asegurado por la inestabilidad estructural de la economía.

El principio y el final de la década pasada fue-

ron períodos de profunda crisis, esencialmente de ética y responsabilidad, que dejaron consecuencias económicas, políticas y sociales. El desafío de esta década, además del reacomodamiento de la estructura económica y productiva es desarrollar un crecimiento con otras condiciones de vida.

En esta búsqueda están muchas empresas con una enorme diversidad y fragmentación de respuestas. Una búsqueda que responde a una necesidad de crecimiento y desarrollo en una década de transición entre lo que fue el crecimiento desmesurado de un modelo productivo hegemónico (y sus crisis posteriores) y una nueva conformación productiva todavía incierta por la complejidad de varia-

bles que se están moviendo sin mayor claridad en sus definiciones.

Vivimos en un sistema de producción que no podemos abandonar, pero que necesitamos redefinir para procurar una calidad de vida distinta, frente a un momento histórico que reduce los niveles de crecimiento y aumenta los niveles de inestabilidad.

Del corsé a los ansiolíticos

Cuando las chimeneas de principios de siglo pasado comenzaban a expandir la producción y el crecimiento industrial sacudiendo la monotonía victoriana, Freud abrió públicamente las puertas del inconsciente.

El mundo accedía a explicaciones causales

de sus manifestaciones sintomáticas cotidianas desde una nueva perspectiva, asociadas a represiones sexuales de diversa índole e intensidad. La sexualidad traumática, como la causa de muchos síntomas de la época, crecía tanto como las chimeneas, asociada más a la fuerza represora de la moralidad victoriana que a la fuerza productiva de la Revolución Industrial.

La sexualidad, en el principio del siglo pasado, era anti productiva para un sistema donde 90% del trabajo estaba basado en el esfuerzo físico. En este marco, la moral de la "era victoriana", era solamente el decorado protocolar funcional de un modelo industrial en expansión que necesitaba energía tanto de los minerales como de los trabajadores.

Las patologías de época, los "síntomas o enfermedades" que caracterizan un período histórico siempre han estado asociadas a las condiciones de vida de esa época. Lo que define los patrones de enfermedad, depende de las condiciones de vida de esa sociedad. Y estas

bienestar (personal, grupal o colectivo) manteniendo las condiciones de producción. En casi un siglo de desarrollo industrial han cambiado las manifestaciones sintomáticas, pero relación entre "producción y bienestar" aún se mantiene intacta.

El pasaje del "corsé a los ansiolíticos" es simplemente una metáfora de cómo se ha resuelto la relación entre la producción y el bienestar. Repasando las estadísticas actuales de diversidad de síntomas personales, grupales, corporativos y sociales, los relatos de acerca de la sexualidad traumática han quedado como una postal risueña de un momento particular.

Nudos de transición

Los titulares cotidianos nos muestran un paisaje de fracasos en términos de soluciones a la situación de la macroeconomía actual a través de un conjunto de soluciones formuladas desde viejas estructuras de pensamiento que ya han mostrado su ineficacia y que

permanecer a cualquier costo", en una vorágine que no conduce a ningún lugar. Las consecuencias de esta carrera desenfrenada se materializan en diferentes síntomas personales, grupales y corporativos.

Las condiciones de vida productiva están corriendo detrás de los síntomas, corriendo para permanecer, en un círculo vicioso de supervivencia. Esta perspectiva nos transforma en nuestro principal enemigo de crecimiento. El mayor obstáculo de desarrollo es nuestro propio modelo de vida, nuestras propias creencias y actitudes que, de mantenerse por la fuerza, llevan al sistema a permanecer en el mercado, bajo el costo de una diversidad de síntomas.

Desafíos de transformación

Las posibilidades de crecimiento, desarrollo y transformación en los sistemas humanos (personas, grupos o sociedades) están íntimamente ligadas al bienestar de los espacios productivos.

{ Los síntomas aparecen en una empresa, organización o grupo, cuando la tensión no se puede resolver y las personas quedan atrapadas en un círculo vicioso que lleva a "correr desenfrenadamente" . }

condiciones se definen en la relación entre "producción y bienestar".

Si pensamos en la actualidad, la sexualidad reprimida está lejos de ser la base patológica de nuestra época. Por un lado, los trabajadores físicos se han reducido a casi un tercio respecto de la era victoriana. Por otro lado, la diversificación de roles laborales (ya no ligados exclusivamente a los esfuerzos físicos), han ampliado la diversidad de síntomas cotidianos. Estos síntomas van desde las disfunciones ya clásicas que son los factores de mayor costo laboral desde hace décadas (depresiones, cardíacas, estrés, traumas físicos), hasta las más modernas que irrumpen en los últimos años con crecimiento exponencial (trastorno de pánico, síndrome de *burnout*, adicciones, abusos, entre otras).

A lo largo del siglo pasado, los diferentes momentos productivos han generado toda una serie de analgésicos teóricos y metodológicos para equilibrar transitoriamente el

continúan directo al fracaso porque están desfasadas de la dinámica actual.

Frente a la amplitud de lo desconocido, la respuesta automática ha sido profundizar las estructuras conocidas, presionar para sostener los viejos modelos y recetas en un intento por tratar de mantener algo de control en la volatilidad del entorno. Pero esto no hace más que profundizar un círculo vicioso de crisis.

Cuanto más presión genera el sistema anti-guio para permanecer y sostener su hegemonía, más síntomas genera a su alrededor. En la relación histórica "producción-bienestar"; el bienestar ha estado supeditado o sometido (en la mayoría de los casos inescrupulosamente) a la producción.

Esto se manifiesta en una carrera desenfrenada de producción sin destino que lleva al sistema a la autodestrucción. Esta es la sensación que aparece en algún momento del ciclo de vida de un sistema de "correr para

Esta relación entre "producción y bienestar" es dinámica, en distintos ciclos de vida, en diferentes sectores económicos. Cuando la producción genera presión sobre el bienestar, la relación comienza a generar tensión. Este es el momento en que estas tensiones producen síntomas y detiene las posibilidades de desarrollo.

Los síntomas aparecen en una empresa, organización o grupo social cuando esta tensión no se puede resolver, y las personas quedan atrapadas en un círculo vicioso que lleva a "correr desenfrenadamente", a vivir de manera forzada, a trabajar bajo presión simplemente para permanecer sin transformar las condiciones de vida de su sistema.

Bajo esta perspectiva, la competitividad de una organización se mide por su capacidad de respuesta frente a las exigencias del entorno. No está relacionada exclusivamente con rentabilidad o participación en el mercado, con la prevaencia sobre competidores, tama-

ESTRATEGIA | Alta gerencia

ño, fuerza o cobertura geográfica.

La competitividad es la capacidad física y emocional de un sistema humano para mantener su nivel de respuesta frente a la inestabilidad del entorno con el menor nivel de síntomas o disfunciones posibles. La productividad está directamente relacionada con las condiciones de vida (o de trabajo) en las organizaciones.

La relación es directa: a mejores condiciones de vida, más productividad. Esto implica rentabilidad, innovación, reducción de costos laborales, participación y compromiso entre otros aspectos claves. En este sentido, "la calidad de vida competitiva" está íntimamente relacionada con mantener una simetría en la relación "producción y bienestar". Esto significa sostener un nivel de producción, manteniendo las condiciones de bienestar que le permiten sostener niveles de crecimiento, desarrollo y transformación.

La búsqueda de mejores condiciones de vida, en la actualidad, se suele abordar desde soluciones fragmentadas y aisladas (cursos, charlas, seminarios, ejercicios, etc.) sin tener en cuenta los patrones que definen la trama de relaciones de un sistema (más allá de su escala grupal o corporativa).

Para transformar estructuralmente las con-



Marcelo Manucci. La relación entre "producción y bienestar".

posibilidades", es la dimensión estratégica de transformación relacionada con los modelos de gestión. Este aspecto implica una transformación de la estrategia convencional basada en "la fórmula del enemigo", por una posición de exploración y materialización de "nichos

plir un rol. Pero, más allá de los recursos y habilidades técnicas hay que preparar a las personas para enfrentar nuevos condicionamientos productivos que afectan su trabajo cotidiano.

Estas competencias tienen que ver con: la

{ Vivimos en un sistema de producción que no podemos abandonar, pero que hay que redefinir frente a un momento histórico que reduce los niveles de crecimiento y aumenta los niveles de inestabilidad. }

diciones de vida bajo las exigencias actuales de producción es necesario abordar tres dimensiones de implementación. Primero, la "gestión de la subjetividad", la dimensión personal de transformación. Esta dimensión implica preparar a las personas para posicionarse frente a un nuevo contexto, en lo cognitivo (ampliar capacidad de lectura del contexto) emocional (manejar los sentimientos que aparecen frente a este nuevo escenario) y técnico (desarrollar nuevas competencias para la inestabilidad).

El segundo aspecto es desarrollar una "arquitectura competitiva". Esta es la dimensión operativa de transformación que está relacionada con el diseño de una estructura para vivir en movimiento. Esto incluye una serie de procesos que garanticen cierta estabilidad y procesos que brinden flexibilidad y exploración de nuevas condiciones de desarrollo.

Y finalmente, el tercer factor es la "gestión de

de desarrollo". El *management*, desde esta perspectiva, se transforma en un artífice de movimientos y alternativas que se mueve al ritmo de las exigencias del entorno.

Tres perspectivas

Estas tres perspectivas de transformación (personal, operativa y estratégica) responden a tres desafíos: ¿Cómo crear alternativas de desarrollo tanto internas como externas para ampliar el marco de oportunidades? ¿Cómo mantener escenarios paralelos de posibilidades para ampliar el margen de decisiones? ¿Cómo ampliar los modelos de gestión para mantener perspectivas diferentes de intervención?

Para abordar estos desafíos es necesario desarrollar nuevas competencias personales que permitan interactuar con entornos inestables. Tradicionalmente, las competencias se asocian a las habilidades y recursos para cum-

capacidad de explorar para ampliar alternativas de desarrollo; la capacidad de crear oportunidades y materializar posibilidades, la capacidad de actuar y decidir bajo incertidumbre; y la capacidad de liderar y de asumir desafíos y sostener proyectos en la dinámica de cambios en el contexto.

La inestabilidad abre el horizonte de las organizaciones a mayores posibilidades de desarrollo competitivo; a nuevas alternativas a los mismos caminos sintomáticos de siempre. En este caso, la premisa fundamental a tener presente es que los sistemas humanos son sistemas simbólicos, que recrean permanentemente nuevas formas de vida.

Hasta el momento, gran parte de nuestra creatividad se ha centrado en la producción de síntomas, pero está latente la capacidad para diseñar posibilidades y explorar nuevas formas posibles de organización para un nuevo contexto en formación. **M**