



Descomposición

Por Diego Ignacio Montenegro, PhD

Profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School

La palabra descomposición no debería tener una connotación negativa. Al contrario, descomponer permite huir de la superficialidad y de las ideas demasiado elementales. Las organizaciones y las personas dentro de ellas han sacrificado profundidad del pensamiento por velocidad de ejecución, cuando en realidad se necesitan las dos cosas. Lejos ha quedado el descomponer un sistema en varias partes; para luego, entender cómo funcionan y relacionan estos elementos, y qué se debería cambiar o innovar. No se puede olvidar que la función directiva en esencia tiene dos perspectivas: solucionar problemas del presente al futuro y aprovechar oportunidades rápido.

Los principales problemas son los autoimpuestos por uno mismo. En ocasiones es un proceso inconsciente de asumir que no se cuenta con habilidades de liderazgo, comunicación, coordinación eficaz o que se es un incompetente emocional. Dudar es de naturaleza humana, pero no hacer nada para entender las propias capacidades es imperdonable. Entonces, el primer sistema que se necesita descomponer es el propio. Es

un análisis profundo del ser: virtudes, interacciones y habilidades blandas.

Si las personas están en su máxima capacidad emocional, se puede avanzar al segundo nivel de descomposición: la cultura organizacional. La “cultura” cuando las personas están en un segundo plano de importancia, deja a la optimización de procesos y resultados económicos de corto plazo como protagonistas. No significa que un comportamiento de este tipo no sirve; pero, estratégicamente hablando, no es suficiente. Una cultura empresarial adecuada debe aplicar un liderazgo trascendente, construir un propósito virtuoso, adoptar la innovación y tecnológica como parte del ADN de la organización y trabajar con especialistas independientes para lograr un buen gobierno corporativo. Los anteriores componentes cumplen funciones críticas que muchas veces no se miran con la profundidad adecuada.

La cultura organizacional está conectada con el diseño de la estrategia. En este tercer nivel de interrelación también puede existir un pensamiento ligero. Se requiere de un “catálogo” de posibles elecciones a futuro para no

“

Una cultura empresarial adecuada debe aplicar un liderazgo trascendente, construir un propósito virtuoso, adoptar la innovación y tecnológica como parte del ADN de la organización y trabajar con especialistas independientes para lograr un buen gobierno corporativo.

”

”

caer en la superficialidad de escoger solamente las que están en el mapa mental u horizonte de entendimiento del “jefe”. Un buen diseño estratégico se debe descomponer en supuestos referentes a: propuesta de valor, atractividad al mercado, factibilidad interna para conseguir la promesa y decisiones sobre el desempeño económico que se requiere para alcanzar la durabilidad empresarial. Y es posible que las elecciones de atractividad al mercado se deban a su vez descomponer

en tribus de clientes a atender, relación con esas tribus y canales de comunicación adecuados.

No se trata de complicar el modelo, sino de entender para actuar con la creatividad de las personas (otro *driver* de la cultura empresarial) y así generar algo distintivo. Más de un 80 % de las empresas trabajan ejecutando planes operativos. Esto podría funcionar si la forma de vida de todos en la organización está orientada a un permanente estado de supervivencia.



EL AUTOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es presidente de EmotionShare Corp., gerente general de Universidad Hemisferios y profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School.