

SI A LOS GRIEGO LES FUNCIONÓ, ¿POR QUÉ A NOSOTROS NO?
EL ÁGORA EMPRESARIAL

AUTOR:
OSCAR ANDRÉS VARGAS MORA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2012

SI A LOS GRIEGO LES FUNCIONÓ, ¿POR QUÉ A NOSOTROS NO?
EL ÁGORA EMPRESARIAL

AUTOR:
OSCAR ANDRÉS VARGAS MORA

ENSAYO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN ALTA
GERENCIA

DIRECTOR:
DRA. FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2012

INTRODUCCIÓN

Las ideas, aunque carecen de volumen y de existencia en un plano real a los sentidos, son la fuerza natural de todo cuanto nos rodea. Al remitirse al ámbito organizacional, el Gerente debe estar en la capacidad de recibirlas, sin importar la fuente de la cual provenga, de malearlas de forma tal que pasen de lo irreal a lo real, de transformarlas en planes, en presupuestos, en objetivos, en ingresos, en ventas, en utilidad, en sonrisas de Accionistas y Juntas Directivas.

Así que la tarea que tiene por delante el Gerente es en suma importante y lo que se propone es manejar un modelo que se asemeja a una gran Ágora en la que se emula al Gerente como al más diestro de los filósofos.

Teniendo en cuenta que las ideas no son algo que se compre en el mercado, es deber del Gerente crear un espacio en el que sus colaboradores, sus pares y sus Jefes estén en capacidad de exponerlas sin temor y sin represión alguna. Son la experticia del día a día laboral y la experiencia, cualidades que solo se adquieren con el tiempo y con el error superado, las bases de nuestro futuro capital intelectual. Esas ideas deben estar dispuestas tal y como lo están los muchos materiales en un centro de investigación para, con la ayuda de las unas con las otras, de los instrumentos de preparación y de la mano ávida del Gerente, crear innovación.

Este trabajo pretende dotar a la Organización de un sistema autosustentable, dinámico y reinventable para la toma de decisiones gracias al conocimiento interno. Se espera que los Funcionarios estén dispuestos y felices de ser sobre sus hombros y conocimientos que la estrategia corporativa ha de tomar vuelo. Cordialmente, se invita a que sea analizado, criticado y ensanchado con las opiniones de la comunidad educativa y del público en general.

EL ÁGORA COMO FÁBRICA Y HOGAR DE IDEAS

“Si me dijerais: ‘te absolvemos, pero con esta condición: con la condición de que dejes esos diálogos examinatórios y ese filosofar; pero si eres sorprendido practicando eso todavía, morirás’, yo os respondería: ‘os estimo, atenienses, pero obedeceré al Dios antes que a vosotros y, mientras tenga aliento y pueda, no cesaré de filosofar, de exhortaros y de hacer demostraciones a todo aquel de vosotros con quien tope. Pues eso es lo que ordena el Dios, Atenienses, tened presente que yo no puedo obrar de otro modo, ni aunque se me impongan mil penas de muerte; absolvedme o no me absolváis”

Defensa de Sócrates, condenado a muerte por el Tribunal de Atenas.

Antes de negarse a pensar, Sócrates prefiere morir frente a toda Atenas y no perder a manos de simples mortales su capacidad de ver más y entender más. El final de un grande es el comienzo de este viaje que pretende crear al interior de las Organizaciones un sistema ordenado que dé como resultado la creación y mantenimiento de ideas, que a la postre, serán la base de innovación.

Pero antes de crear ideas de alto calibre, que puedan ser aprovechadas y que sean en algún momento de la historia de la Organización piezas clave de innovación, se debe entender la posición del individuo y del equipo en el cual está inmerso, del cual hace parte integral y definitiva para generar valor. Porque es sumamente diferente un grupo de personas a un equipo de personas, hace falta la mano de un líder que permita lograr resultados y coordinar esfuerzos.

La actividad previa a todo, que es entera y completamente personal y que el Gerente no puede verificar ni controlar ni medir, es que el individuo, que a su vez es Funcionario, se permee de la planeación estratégica de la Organización a la cual pertenece. El atraco de un barco en un puerto es una

tarea que, aunque compleja y de alta responsabilidad, no es realizada por el Capitán de la nave, se hace por pequeños cargueros que los desplazan lenta y delicadamente hacia el puerto.

El Gerente no puede alinear al Funcionario, no puede hacer que arribe al puerto de la estrategia corporativa, no lo puede obligar ni puede entrar en sus pensamientos para confirmar que, no solo de dientes para afuera, este haya realizado este atraco. Solo el individuo lo puede realizar, claro está, alentado por el ambiente y cultura organizacional. Si no hay química entre la estrategia y el individuo, el proceso nunca arrojará los resultados esperados.

La primera tarea determinante del Gerente es crear equipos de trabajo y no simplemente grupos tras grupos de personas que hacen labores, se debe incorporar al individuo dentro de una melodía organizacional y grupal, dentro de una sinfonía de dulces trinos que se puede leer en la partitura de la planeación estratégica. Se debe alinear al individuo dispuesto a la luz de misión y visión!

El proceso que transforma a grupos en equipos se puede definir de forma resumida en tres pasos: el primero de ellos es involucrar al Funcionario, sin importar su escala salarial, su ubicación dentro del mapa jerárquico o su influencia política dentro del Ágora; dentro de la finalidad del equipo al cual pertenece. Lo segundo que se debe hacer es delegar responsabilidades concretas al equipo, todas ellas medibles y controlables por el Gerente y para finalizar, se debe socializar la experiencia del equipo para que no solo ellos, sino toda la Organización, se alimente de su conocimiento.

Este proceso de metamorfosis, al igual que todos los procesos naturales, puede estar afectado por variables tanto internas como externas y por cierto grado de error. Antes de ser mariposa, el individuo fue larva y después

crisálida, así que el Gerente deberá entender el proceso natural de la creación del equipo, deberá alimentar, enseñar, condonar y hasta obviar errores o fallos en los primeros pasos. Claro está, siempre con la vista fija sobre la responsabilidad asignada al equipo de trabajo, de tal modo que lo obvia se pueda obviar y lo imperativo se deba exigir.

Cuando el individuo sabe dónde está y para donde va, al interior de un equipo que a su vez hace parte integral de una Organización, se empiezan a ver resultados positivos, sobre este punto se dice que *“cuando una persona ve con claridad como su trabajo contribuye al éxito de la empresa, puede valorar también la importancia de su aportación”* (Arribi, 2006, p 75). Hasta tanto el Funcionario no vea y, más importante aún, entienda cuanto contribuye su trabajo dentro de la estructura misma de la Organización, sus aportes al Ágora que hasta este punto se encuentra en formación, no serán tan significativos.

La formación de equipos de trabajo no es una tarea fácil, ya que se debe lograr una convergencia positiva entre los talentos, los humores, las culturas y hasta los sexos de los Funcionarios que los han de formar. No obstante a las limitantes de carácter psicológico y personal que lo puedan afectar, el Gerente debe formar los equipos de trabajo en relación directa a los objetivos que les serán encomendados y debe dejar a un lado las implicaciones personales.

Estos objetivos son de vital importancia para el Ágora ya que sobre ellos, más bien, en torno a ellos es que las ideas adquirirán la forma y textura que el Gerente espera.

Una buena forma de evitar los problemas de convivencia al interior del equipo y aprovecharlo al máximo, es hacerlo lo más heterogéneo posible.

Puede sonar contradictorio que para evitar los problemas, la solución sea involucrar personas distintas, pero como se debe tener la vista fija en los objetivos, las intervenciones y aportes de personas diferentes garantiza de primera mano que las ideas sean variadas e interesantes ya que *“incorporar personas que son técnicos en procesos productivos o de servicios junto con expertos comerciales y financieros”* (Malaret, 2003, p 17) genera conocimiento extendido.

Una vez el Funcionario ha aclarado su misión personal dentro de la misión del equipo de trabajo y el equipo de trabajo está conformado por una multipluralidad de voces, de acentos, de sentires, de perspectivas... se puede iniciar la creación del *Ágora* Empresarial. Es imperativo que el individuo primero sepa para donde va porque esto permite que sus futuras aportaciones a la base del conocimiento sean significativamente más sustanciales que cuando no se sabe para donde se va. Hay una frase del argot popular que, para este caso en particular, aplica perfectamente y es que cuando no se sabe para donde se va, todos los caminos son buenos para ser tomados.

El *Ágora* es una suma de voluntades. Sobre este precepto, las ideas deben estar concebidas en función de la planeación estratégica y ligadas fielmente a la voluntad dictada en el espacio creador.

La primera labor que se propone, ya para la creación del espacio de recreo de ideas, de nuestra grandiosa *Ágora*, es identificar los líderes naturales que se encuentran a la cabeza de los equipos de trabajo. Se debe tener en cuenta que durante el proceso de formación de los equipos, en ningún momento se habla de liderazgo al interior de los mismos ya que el Gerente no puede ser sesgado por sus opiniones, por sus observaciones particulares o por las instrucciones impartidas por la Dirección de la Organización.

Un error generalizado es señalar a un miembro en particular del equipo de trabajo para realizar funciones del líder. Este Funcionario si no cuenta con las habilidades necesarias para influir de forma positiva sobre el resto del equipo o si no cuenta con los conocimientos o por lo menos con la experticia requerida para ejercer dichas funciones de forma adecuada, solo logrará que el equipo de trabajo sea involucrado a un grupo que realiza una o varias tareas. Es un error garrafal para la estructura del Ágora señalar sin antes identificar.

Así que el líder no debe ser señalado por el Gerente, el líder se debe evidenciar sobre el equipo mismo y deberá tener tanto influencia sobre la ejecución de tareas como influencia sobre el aspecto político del grupo. Porque la política no se limita a votar de cuando en vez, el aspecto político del líder es de vital importancia para que su grupo de trabajo sobresalga y para que las ideas del grupo tengan cierto peso dentro del Ágora. Además, deberá alentar el trabajo productivo, práctico y eficiente.

La competencia más importante que el Gerente debe conservar y aprovechar y cultivar del líder es su capacidad de generación de redes entre los miembros del equipo y entre equipos. Estas redes implícitas al interior de las Organizaciones son las autopistas que trasladarán las ideas desde fuera hacia el centro mismo del Ágora, sin esta capacidad de liderar información el centro de ideas estará sin alimento y sin uso.

Interesante pensar en que nuestro planeta cuenta con aproximadamente 510 millones de kilómetros cuadrados, de los cuales el 71% están cubiertos por mares, eso solo nos deja algo más de 147 millones de kilómetros cuadrados para caminar. Hay miles de culturas, de razas, de pensamientos sobre estos 147 millones de kilómetros y sería imposible conocerlo todo. No obstante, las redes de comunicación actuales, han convertido al planeta entero en algo tan

pequeño y tan accesible como la pantalla de un computador o de un smartphone.

De ahí la vital importancia de las redes que el líder crea a su alrededor, sin estas dendritas organizacionales el Ágora simplemente no existiría o no daría los resultados que se espera de ella.

Ya se cuenta con individuos que se han focalizado y alineado frente a la planeación estratégica de la Organización, se tiene también equipos de trabajos multidisciplinarios, heterogéneos y dispuestos a afrontar responsabilidades puntuales, las cuales son evaluadas y controladas por el Gerente y se han identificado unos líderes naturales, con capacidad política y productiva al interior de su equipo de trabajo. Los líderes han incrementado su habilidad de crear redes entre los otros equipos de trabajo y hacia afuera de la Organización. Ahora, se cuenta con un Ágora.

Una vez establecido el espacio intelectual del Ágora, se debe iniciar la producción de ideas. La finalidad de este proceso es generar capital intelectual que pueda ser empleado de forma efectiva en la innovación de procesos, en la creación de bienes o servicios capaces de suplir necesidades, en identificar y aprovechar falencias del mercado, en suma, en valor intelectual para la Organización.

Este proceso de producción debe ser controlado por el Gerente y por su grupo de líderes, quienes cuentan con los ingredientes necesarios para una idea exitosa: el conocimiento y la habilidad.

El conocimiento es de suma importancia en la producción de ideas razonablemente efectivas; este conocimiento está compuesto por muchos y muy variados elementos de los cuales se le dará especial relevancia al

tiempo. Cuando un individuo ha realizado una actividad por un periodo prolongado de tiempo, ha adquirido una experticia única e irrevocable sobre lo que hace, sin que dicha experticia sea la última o única palabra sobre el cómo hacer, pero si es importante de conservar.

Ya hace muchos años se ha enseñado en la Academia la idea de especialización en labores, es una herramienta válida para perfeccionar el operar de una Organización y se basa, precisamente, en asignar labores específicas a los Funcionarios, quienes al hacerlas de forma continua y sistemática, cometen menos errores o maximizan las variables tiempo o recursos en la producción.

Este conocimiento del cómo hacer, es la principal materia prima de este modelo ya que al ser juntado con las experiencias y conocimientos de los demás equipos de trabajo forman ideas concretas sobre el interior de la Organización, ideas y nociones que difícilmente se pueden encontrar en manuales de funciones, en procedimientos o en sendos volúmenes de ingeniería o administración.

Ahora bien, teniendo en cuenta la vital importancia del conocimiento que da el tiempo, es labor fundamental para Ágora que el líder del equipo y gracias a la heterogeneidad de su equipo, comparta primero al interior del mismo el hallazgo para que los demás miembros puedan aportar sobre el conocimiento expuesto a la luz. Se justifica entonces que el equipo haya sido conformado por personas diversas, cada una, desde su rol, puede aportar más que entre pares. En este punto, la opinión de un Directivo y la de un Operario cuentan con el mismo peso y relevancia.

La idea forjada en el crisol del equipo de trabajo, hija diestra de la colaboración de todos sus miembros, es la base fundamental del incremento

de la intelectualidad de la Organización, de su propia y variada biblioteca de ideas. *“Las organizaciones tienen una oportunidad sin precedentes de reconducir sus sistemas de recursos humanos como activos estratégicos.”* (Ulrich, Losey, Lake, 1997, p 246).

Es con este conocimiento emanado directamente del recurso humano que la Organización puede incrementar o por lo menos crear capital intelectual y vitalizar su *Ágora*.

Es labor del Gerente, de la mano con sus líderes de equipo, juntar todas las experiencias personales y crear conocimiento aprovechable. Este conocimiento organizacional a de dictar el rumbo a seguir, el camino a tomar, la decisión correcta. Una vez establecida el *Ágora*, no se podrá aceptar el individualismo o totalitarismo al momento de plantear estrategias porque ya se cuenta con una carta de navegación realizada a pulso por cada miembro de la Organización.

Contar con este capital intelectual concluye la tarea del *Ágora*. Se ha logrado, al igual que lo hacían los antiguos griegos, contar con un espacio de discusión abierta para compartir conocimiento. En este punto, la Organización cuenta con líderes no impuestos, con conocimiento para aprovechar y con un capital intelectual antes inexistente, todo de la mano de un Gerente capacitado e interesado en innovar.

Del mismo modo, el realizar esta actividad al interior de la Organización va a generar una ventaja competitiva con respecto a su competencia. Cómo negar el inmenso valor que le puede ofrecer a la Organización el saber hacer las cosas, cómo dejar en segundo plano años y años de trabajo de personas dispuestas e inteligentes, cómo no mejorar teniendo todo lo necesario para hacerlo. Además no se puede pasar por alto que *“el rendimiento máximo en*

el trabajo se produce cuando existe un perfecto equilibrio entre compromiso y competencia.” (Zeus & Skiffington, 2002, p 44).

Hasta hace algunos años, la ventaja competitiva solo se involucraba con costos de producción y con márgenes de utilidad. Teniendo en cuenta que los mercados son cada vez más cerrados, con productos técnicamente iguales y con la misma disposición comercial para promocionarlos, no se puede limitar la ventaja a la tecnología; el conocimiento es la ventaja de los nuevos procesos productivos ya que es completamente individual a cada Organización, difícilmente copiable, difícilmente aplicable a otro modelo organizacional... de ahí la importancia de conservarla segura.

Este cúmulo de información aprovechable, no está identificado fácilmente en un estado de resultados o en un balance general pero innegablemente se ve reflejado en estos. No obstante, se debe hacer tangible dentro de la cultura organizacional, cuando el Funcionario promedio es protagonista principal en la creación de conocimiento y en el futuro mismo de la Organización a la que pertenece. El protagonismo trae tras de sí la responsabilidad.

El grado de responsabilidad es directamente proporcional al grado de control con que se cuente, es importante recordar que el Gerente asigna responsabilidades y no tareas al equipo de trabajo, así que esta sobre los hombros del mismo no un resultado sino un responsabilidad.

Así que *“La lógica es implacable: un individuo no puede ser legítimamente responsable por cosas que él no puede controlar.” (McGregor, 2007, p 217),* cuando el Gerente asigna responsabilidades y no tareas, le permite al equipo un nivel de control sobre sus labores que antes del Ágora no tenían.

Al incorporar la responsabilidad y el control al equipo, la tarea del Gerente como veedor se hace en suma más sencilla. Nuestra Ágora ha dotado a la Organización de personas involucradas con sus labores en torno al equipo del cual hacen parte, dispuestas a compartir sus conocimientos y habilidades, ha identificado líderes con potenciales políticos y operativos, ahora hay redes de información directas y eficientes que conducen información valiosa que justada se constituye como capital intelectual.

EL MODELO SE REINVENTA... EL RELOJ DE ARENA

“El maestro pasó aquella noche, como había pasado tantas otras, discutiendo sobre filosofía con sus jóvenes amigos. El tema que se discutió versaba sobre ¿existe otra vida después de la muerte? Sócrates inclinábese por una respuesta afirmativa pero siempre dispuesto a considerar cualquier opinión contraria, escuchaba con mucha atención las objeciones de algunos de sus discípulos que discrepaban de su punto de vista. Hasta el fin, Sócrates conservó su serenidad y no dejó que la emoción influyera en su razonamiento. Aunque sabía que iba a morir al cabo de algunas horas, continuó discutiendo desapasionadamente y con toda lucidez sobre la posibilidad de una vida futura. Al aproximarse a la hora fatal, los discípulos se congregaron alrededor del amado maestro y prepararon sus corazones para el horror de verle beber la copa del veneno. Sócrates había mandado por ella antes de que el sol se pusiera tras las montañas occidentales (...). Este fue el fin de nuestro amigo, el hombre más bueno, más justo y más sabio de todos cuantos hemos conocido.”

Última noche de Sócrates, escrita por Platón en su Diálogo Fedón.

El cambio es el estado natural de las cosas, iniciar y terminar, nacer y morir... ninguno de los elementos que ahora componen nuestro mundo han permanecido intactos desde que fueron creados o inventados. Así que el modelo que se pretende crear no es ajeno a esta realidad, además, para garantizar su continuidad en el tiempo debe de ser capaz de reinventarse con ligereza ante cambios abruptos en las condiciones ambientales de la Organización, tanto internas como externas.

Así como la partida de Sócrates generó cambios substanciales a las estructuras del conocimiento, dando paso a que su discípulo Platón y tiempo después Aristóteles aportaran sobre las bases de su Maestro, así mismo se debe entender y permitir el cambio al interior de la Organización como instrumento natural de conservación.

La capacidad ahora adquirida por la Organización de crear conocimiento y mantenerlo ha de generar mejores y más elaboradas estructuras productivas

a sus Funcionarios. El Ágora puesta en marcha ha recibido y brindado información valiosa para todos los niveles y todas las áreas quienes aportan y aprenden de la base del conocimiento, se ha aprendido mas y aprender más implica un riesgo inherente: entre mas se sabe, mas se espera hacer o aportar al modelo.

El acumular conocimientos, todos ellos validos, trae un posible problema que el Gerente debe considerar con especial cuidado ya que el Funcionario que ha aceptado los aportes realizados al Ágora, es un individuo con mayores conocimientos prácticos sobre el cómo hacer de la Organización. Esta es una condición ideal, que se logre multiplicar la información, pero este Funcionario involucrado plenamente en el modelo, ya no puede aportar más de lo que ya ha aportado, se hace solo receptor de información.

Esta situación plantea dos posibles repercusiones, una de ellas es que se pierda la motivación para interactuar en el Ágora, ya que es poco lo que se puede recibir de ella. El Funcionario que continúa realizando de forma efectiva y optima su trabajo, estando ya en capacidad de avanzar en la estructura organizacional puede empezar a sentir frustración por la energía invertida en aprender.

Si la tarea del Ágora se ha realizado con disciplina y con constancia, se tendrá un recurso humano dispuesto y preparado para retos más complejos. Se confirma entonces que el Ágora es una herramienta de creación de valor, no solo intelectual sino empresarial, cuando acciones tales como ampliación de plantas de producción, intervención en nuevos mercados, expansión de la cadena productiva son teóricamente realizables. Prospectivamente, lo más difícil de conseguir es quien haga las cosas, ya que los demás recursos con adquiribles en el universo comercial.

El modelo ofrece ahora el más importante de sus frutos: contar con la capacidad operativa y del recurso humano para emprender acciones de ensanche. Si se tiene presente que terrenos, maquinaria y capital están a la mano de cualquier emprendedor, el contar con las personas que entienden y manejan los modelos productivos, que están alineados frente a la estrategia organizacional y que están motivados al reto, se puede lograr cualquier todo.

La Organización cuenta ahora con una mezcla de atletas olímpicos y soldados bien armados, teniendo en cuenta que

“Cada persona ha de superar un umbral que le permita conocer la forma en que su trabajo aporta riqueza a las organizaciones, así como adelantar las implicaciones que las innovaciones que quiera introducir puedan tener en el resto de la empresa.” (Arribi, 2006, p 77).

El Ágora permite que no presente condiciones de frustración o aburrimiento frente a los cargos ni frente al papel en el equipo de trabajo, ya que éstas podrán encausar esfuerzos económicos para crecer, dando espacio para que sus veloces atletas corran buscando victoria, a la vez que atacan fieramente los nuevos objetivos que han de ser asignados por el Gerente y responsabilizados a los líderes y equipos por igual.

Otra condición que se debe evitar con el Ágora es el agotamiento. Teniendo como base el conocimiento y las capacidades adquiridas por el individuo, puede ser fácilmente aireado el equipo de trabajo al trasladar piezas clave entre estos, buscando alimentar e incrementar las capacidades operacionales e intelectuales de los equipos. El Funcionario puede seguir realizando sus labores, ahora integrado a otro equipo, con nuevas y varias concepciones.

El agotamiento es evidente a su vez en las jornadas de trabajo extendidas, es usual ver que Funcionarios que no tienen la habilidad de realizar de forma práctica su trabajo, debe emplear más tiempo del necesario para culminar una tarea. Este tiempo extra que se debe aplicar a una tarea es perjuicio para la vida familiar del individuo y en la planeación de procesos.

Si no se cuenta con el conocimiento y habilidad para realizar una tarea específica, se debe entonces reemplazar el engranaje del equipo por uno que realice su función a cabalidad. Este tipo de problemas operativos pueden evidenciar fallas de comunicación entre las redes del equipo de trabajo y en este caso debe ser al líder al que se debe cambiar a otro equipo para fortalecer competencias.

También este agotamiento y esta frustración que podría ser avistada en el Ágora, pueden permitir identificar a quienes, desde un principio, no se lograron alinear con la cultura y estrategia de la Organización. Aquellos quienes aun teniendo la capacidad intelectual para crecer como atletas o soldados no lo lograron hacer o simplemente aquellos que, lastimosamente, no cuentan con la habilidad para aprender de forma concreta y necesaria para el modelo.

Ya que el modelo debe ser reinventado y debe sufrir reingeniería de forma constante para darle vida, la imaginación y la creatividad deben ser estar presentes a la puesta del Ágora. Más importante aún que contar con metas y objetivos ambiciosos, la creatividad debe ser la regente de los cambios. Es imperativo no olvidar que *“La tensión creativa en un sistema vivo es el resultado de la relación de tira y afloje existente entre dos elementos presentes en el conjunto de sus miembros: su aspiración y su percepción de la realidad.”* (Arribi, 2006, p 4).

Tomando como base el sentimiento que toda persona, de forma instintiva, tiene se aspiración y de mejoramiento, se debe dar todo el aliento y todas las garantías al pensador para que, sin importar lo descabellado de las ideas producidas en el interior del equipo de trabajo, estas lleguen al Ágora. La creatividad es la base conceptual de la mejora continua, sin creatividad y sin ingenio muy posiblemente las cavernas seguirían siendo en hogar de la humanidad.

La cultura organizacional y las estructuras de conocimiento deben estar en capacidad de suplir otra necesidad diaria de la Organización que es dar solución simple a problemas simples, con esto el Funcionario no pierde tiempo si esfuerzo en buscar dicha solución. Si la complejidad de los problemas aumenta, así mismo el conocimiento deberá hacerlo de forma proporcional. Al reinventarse el modelo de forma contante, las soluciones también lo hacen.

Aunque no es claro a quien se le debe atribuir su invención, posiblemente la Italia renacentista, el reloj de arena es uno de los tantos artificios creados para medir el tiempo. Aunque es posterior al reloj de sol y anterior al mecánico cuenta con un atractivo único y es la relación de debe haber entre lo que está arriba y lo que está abajo. Además, hay una exacta relación entre el contenido y la parte angosta, que es, en ultimas, la que permite que cumpla con su función.

Sobre este precepto, otro punto que define la reinención de nuestro modelo en el tránsito de fina arena entre uno y otro extremo del reloj. La arena está compuesta por miles y miles de ideas que son producidas por el aprendizaje, por la experticia y por la habilidad de los Funcionarios de la Organización. Si esta arena se condensa, se hace solida y dura como la roca, no podrá desplazarse juguetonamente entre el reloj.

Para evitar este atoro, se debe aprender y se debe enseñar. Pero este proceso de construcción de conocimiento solo es posible si hay un ambiente propicio, *“el aprendizaje y la mejora solo pueden germinar en una atmósfera en la que aquel sea realmente valorado y donde se acepta, incluso se espere, que la búsqueda de soluciones creativas y nuevas posibilidades sea la norma.”* (Zeus & Skiffington, 2002, p 56)

Al momento en que la creatividad, el enseñar y el aprender se reúnen de forma armónica al interior de Ágora, se puede garantizar entonces que el flujo de ideas no va a ser obstruido. El ambiente de la Organización debe propender por que la creatividad no sea algo de pocos, sino de todos; casi como una norma de obligatorio cumplimiento. La capacidad de invención debe ser alentada y recompensada de forma tangible, al pensador se le debe reconocer como tal.

Debe evitarse, de todas formas, que se traspase esa pequeña línea que existe entre la creatividad y la adaptación de estructuras externas. La Organización promedio no cuenta con la capacidad intelectual para crear conocimiento funcional, así que se limita a montar estructuras externas que han sido exitosas en otros ambientes, en otras industrias, hasta en otros países y considerarlas como verdades absolutas. El mismo Estado suele establecer políticas propias de otros países y regirse por ellas sin recibir los mismos resultados.

Una vez se ha girado el reloj de arena, una vez las ideas siguen su tránsito entre toda la estructura jerárquica de la Organización, desde y hacia arriba y abajo se cuenta con un capital intelectual solido. *“Se puede considerar el capital intelectual como parte del inventario total de capital o como el capital social basado en el conocimiento que posee la compañía.”* (Mantilla, 1999, p

46) ahora el capital es medible y hace parte integral de la Organización y de las personas que la componen.

Pero, ¿qué le da el giro al reloj de arena? Este movimiento cíclico es producido por la fuerza ejercida sobre una palanca. Este punto de presión debe ser identificado por el Gerente y aprovechado con inmediatez. Solo el Gerente, como regente máximo del Ágora y de su conocimiento, como administrador de recursos, como dueño de la estrategia corporativa y como sujeto de innovación podrá emplear todo lo que tiene en su mano para generar beneficios a Socios y Juntas Directivas.

Sacar partido de una situación, ubicada en un espacio y en un momento dado haciendo palanca sobre esta es la justificación y fin último del Ágora ya que *“la clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas.”* (Senge, 1999, p 148) y es habilidad del Gerente conducir a la Organización a concluir con éxito los retos que da el azar.

Así que el líder máximo es el Gerente, es quien debe comandar la carrera contra el tiempo que implica aprovechar un momento dado, *“sin liderazgo las empresas se estancan y a menudo equivocan su estrategia”* (Malaret, 2003, p 69) debe ser quien dirija desde su punto de mando a toda una Organización hacia el triunfo, esta es una responsabilidad social de gran impacto ya que, además de los recursos de los Socios, de la responsabilidad frente a Juntas Directivas, está bajo su mando un sinnúmero de personas que, gracias al Ágora, ahora están involucradas y comprometidas con el éxito.

Se concluye entonces que el Ágora es eficiente, es sustentable con el ambiente y consigo misma. Una vez implementado el modelo, se debe girar de forma periódica, al igual que se hace con un reloj de arena, para que siga

funcionando de forma eficiente. El giro se realiza con una palanca que permite aprovechar el conocimiento adquirido y conservado en un momento dado, los Funcionarios no pierden motivación ni se agotan, gracias a la rotación entre equipos de trabajo, se cuenta con atletas armados para emprender misiones de conquista y la creatividad reactiva todas las redes para crear innovación.

Se ha empezado este viaje con la defensa de un grande ante la injusticia de su muerte, se han recorrido escenarios ideales para aprovechar aquello que se tiene a la mano y se ha concluido con un sistema que, por lo menos dentro de la teoría, debe ser generar innovación. El buen Economista debe maximizar, de forma eficiente y sostenible, los recursos que tiene a la mano para producir, así que la tarea está por comenzar.

CONCLUSIONES

Nada tiene de provecho la información si no es compartida y esparcida al viento para que aquel que la necesite, la tome y la transforme en conocimiento. Así que se hace necesario que al interior de las Organizaciones se aproveche fielmente el conocimiento que tienen sus Funcionarios, se debe propender por la creación y equipos de trabajo, en lo que todos puedan lanzar ideas, se puedan malear con las opiniones de los demás y finalmente, ser compartidas hacia todo el medio interno.

Este conocimiento es la base del capital intelectual que ha de dominar el actuar estratégico una vez este compuesto y refinado por los líderes de equipo, quienes tienden redes entre la Organización y su ambiente, para evidenciar y aprovechar las oportunidades que se pueden presentar. Este espacio, al que se ha llamado *Ágora* en honor al que en la Grecia antigua, fuera cuna de muchas de las estructuras cognitivas que aun día son vigentes, es cuna de innovación.

Ya estructurado, se debe reinventar constantemente al ejercer presión sobre puntos específicos que son evidenciados por el Gerente, figura máxima en todo el modelo, ya que es el responsable y comandante en la planeación y consecución de objetivos. Todos los Funcionarios aportan al conocimiento compartido y fortalecen el suyo propio, dándoles capacidades adicionales para nuevos y más fieros retos. Se crea, conserva y aprovecha el conocimiento... el *Ágora* está terminada!

BIBLIOGRAFÍA

Almagro, Juan (2003). *El Reloj de Arena*. Madrid. Prentice Hall.

Arribi, Juan (2006). *Cómo Crear una Cultura de la Innovación en las Organizaciones*. Bogotá. McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Mc Graw Hill.

McGregor, Douglas (2007). *El Lado Humano de las Empresas*. Bogotá. McGraw Hill

Malaret, Juan (2003). *Liderazgo de Equipos con Entusiasmo Estratégico*. Madrid. Ediciones Diaz de Santos.

Mantilla, Samuel (1999). *Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento*. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Nelson, Bob (1996). *1001 Formas de Recompensar a los Empleados*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

Senge, Peter (1999). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Ulrich, Dave; Losey, Michael; Lake, Gerry (1997). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Zeus, Perry & Skiffington, Suzanne (2002). *Coaching Practico*. Bogotá. McGraw Hill.