

Estimados lectores,

Esta vez, estoy reuniendo muchas ideas que aún no he desarrollado del todo. La razón: quiero desarrollarlas con ustedes. Necesito nuevas perspectivas.

La desventaja es que, para seguir algunas de estas ideas, necesitas conocer la metodología de Gestión Simbergética™ de Adizes. Espero y rezo para que la conozcas. El mínimo para estudiar son tres libros: *Manejando el Cambio*, la nueva edición, *El poder del liderazgo colaborativo* y *Manejando los ciclos de vida corporativos*, todos disponibles en Amazon y la Adizes Bookstore.

Si este intento de compartir y solicitar participación funciona, organizaré un coloquio mensual en el que nosotros—tú y yo, el público—discutiremos cuestiones relacionadas con la aplicación de la metodología. Créeme, será emocionante. Espero que el blog de esta semana sea una buena muestra de los coloquios que están por venir.

Estrategia definida

En las discusiones, resulta bastante confuso si una decisión es estratégica o no. Esto afecta al nivel en que debe tomarse la decisión en la jerarquía organizativa.

Además, sin una definición viable, una persona de bajo nivel en la jerarquía podría tomar una decisión sin darse cuenta de que es estratégica—y todo podría descontrolarse.

Aquí tienes una definición: Una **decisión estratégica** es una decisión que tardará más de *XYZ* meses en prepararse para su implementación, o más de *ABC* meses en corregirse una vez que se demuestre que es un error.

Cuántos meses *representan ABC* o *XYZ* depende de la industria y de la posición en el ciclo de vida. En el negocio de los satélites, una decisión estratégica es aquella que impactará a la organización durante muchos años —digamos diez— y también tardará diez años en solucionar un problema con un satélite. En la industria de la moda, un año es estratégico, mientras que en el negocio de los satélites es menos que táctico.

Esta definición debería ayudar a la alta dirección **a evitar la microgestión**. No deberían abordar ningún problema que pueda solucionarse en menos de *X* y *Z* meses.

La deficiencia de la democracia como sistema

Todo sistema orgánico tiene subsistemas que realizan las funciones **de la PAEI**.

En una democracia, el **poder legislativo** desempeña la función (*E*): legisla leyes que provocan cambios. El **sistema judicial** desempeña la función (*A*). Y el **poder ejecutivo** desempeña el papel (*P*).

¿Pero quién desempeña el *papel de (I)* ?

Antes era la Iglesia la que tenía una gran influencia sobre el rey sobre qué hacer.

La sociedad moderna depende de la **Constitución** para proporcionar la función (*I*). Pero la Constitución es un sistema (*A*).

Cuanto mayor es la tasa de cambio, más desintegración se produce—porque los subsistemas (legales, sociales, económicos, tecnológicos) no cambian al unísono.

¿Quién acaba proporcionando la función de integración si falta (*I*)?

Es la (*A*)—y no es de extrañar que el papel del gobierno esté creciendo. La maquinaria del gobierno está floreciendo a gran escala, asfixiando la función emprendedora (*E*).

Iluminaciones del ciclo de vida

En mi libro *Manejando los ciclos de vida corporativos*, tuve un problema para describir la transición de **Go-Go** a **Adolescencia**.

Dije que (*A*) debería crecer y (*E*) debería disminuir.

Pero cuando intenté implementar esta prescripción, las empresas en general se negaron a hacerlo. Lo que hicieron en cambio fue reducir la función (*P*).

Con el tiempo me di cuenta de que estaba confundiendo **lo que pasa** con **lo que debería pasar**.

Lo *que normalmente* ocurre es que para que (*A*) crezca, (*P*) tiene que bajar—para que el tiempo libre se desarrolle (*A*). Pero crecer (*A*) con un (*E*) alto es muy problemático. Provoca una pelea entre el fundador y quien intenta reemplazarlo. Puede llevar a un divorcio—la separación de los socios.

¿Qué hacer?

La última receta es al pasar de (*PE*) a (*AE*), primero necesitas aumentar (*I*) antes de empezar a construir la (*A*).

Así que, la secuencia debería ser:

PaEi → paEI → pAEI → PAEI

Espero su opinión y experiencia,

Ichak Adizes