

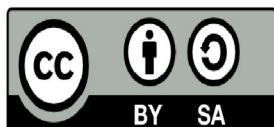
Más allá de que esas empresas hagan un plan estratégico, nos interesa saber si sus grupos directivos piensan que están innovando.

Entrevista a Miguel Angel Marafuschi Phillips

Entrevistado por Damián Ierace, Andrea Romero y Julio Longa.

2022

*Universidad Nacional Arturo Jauretche.
Dirección de Comunicación Institucional y
Prensa. Agencia de Contenidos
Periodísticos - Tesis*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.

Atribución – Compartir igual 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Marafuschi Phillips, M. A. (15 de junio de 2022). *Más allá de que esas empresas hagan un plan estratégico, nos interesa saber si sus grupos directivos piensan que están innovando: Entrevista a Miguel Angel Marafuschi Phillips* [Emisión de radio]. En Ierace D., Romero A. y Longa J. (Periodistas), *Tesis*. Florencio Varela:

Universidad Nacional Arturo Jauretche. Dirección de Comunicación Institucional y Prensa, "Somos Mestiza".

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ

<https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>

Entrevista a Miguel Angel Marafuschi Phillips, director del proyecto UNAJ Investiga “Flexibilidad estratégica en empresas de la Provincia de Buenos Aires”

“Más allá de que esas empresas hagan un plan estratégico, nos interesa saber si sus grupos directivos piensan que están innovando”

Debido a los cambios disruptivos en el contexto, muchas organizaciones pierden competitividad y algunas desaparecen. El concepto de inercia organizacional explica estas dificultades para adaptarse y cambiar a tiempo. Frente a este panorama, investigadores del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche intentan establecer las variables cognitivas de un modelo de flexibilidad estratégica que permita a las empresas sobrevivir y crecer en el mediano y largo plazo.

¿En qué consiste la idea de flexibilidad estratégica?

Desde las distintas ramas de la administración, desde una visión científica, buscamos respuestas a por qué a algunas organizaciones les va mejor que a otras. Desde el enfoque de la escuela cognitiva, más allá de la información pura y dura, importa la percepción de las cosas. Un obstáculo para que a las organizaciones les vaya bien es la inercia, el quedarse. Y ante cambios de contexto las organizaciones pierden competitividad y tienden a desaparecer. La forma de contrarrestar esa inercia, esa falta de adaptación, es la flexibilidad. Ser flexibles mentalmente.

¿Qué significa ser flexibles mentalmente desde esta perspectiva?

La idea de ser flexibles es muy general. Entonces lo que hacemos es desmenuzarla en variables, y ahí hay un campo muy grande para buscar. Nosotros definimos algunas, por ejemplo la capacidad de re-encuadre: si hay un cambio de contexto, que las personas reconozcan qué cambió y hagan algo. Por lo menos inicialmente que reconozcan que cambió. Después habría que ver qué o quienes lo reconocen primero, y entender que el que lo reconozca primero va a ser más competitivo. Esa es una de las variables.

¿Había que tener capacidad estratégica para no quedarse por ejemplo cuando se presentó el contexto de pandemia? ¿Flexibilidad y capacidad de pensar estratégicamente para poder cambiar y seguir creciendo, o por lo menos mantenerse?

Nosotros comenzamos este proyecto antes, y la pandemia nos sorprendió maravillosamente. Nos paró el trabajo de campo, pero desde el punto de vista teórico encontrarnos con un fenómeno así fue muy impresionante. Nosotros trabajamos con una variable que se llama ambidexteridad, que es la mezcla de dos variables: la exploración y la explotación. La capacidad de explorar, de buscar cosas nuevas, de innovar y, por otro lado, una vez que está andando eso, cómo lo optimizo. Son dos elementos que están en tensión permanente. Hay tensión por los recursos económicos, por las personas. ¿A quién pongo a buscar cosas nuevas? ¿A quién pongo a mejorar lo que está andando?

¿Las empresas también deben tener capacidad o una mirada multidisciplinaria en estas situaciones?

Inicialmente nos enfocamos en el empresario, en cómo resolvía el dueño de la PyME. Después, confrontando con académicos de otros países –tuvimos la suerte de hacerlo– nos dimos cuenta de que no podíamos concentrarnos en una sola persona. En la práctica no es una persona sola, hay un

grupo que lo acompaña, un grupo directivo que cree en eso, hay lo que se llama una congruencia de objetivos. Antes entrevistábamos a los dueños de las PyMES, ahora hacemos un cuestionario cerrado al grupo directivo. La persona sólo, así sea un visionario, que ve que va a ocurrir algo –un movimiento en el tipo de cambio, una devaluación, una inflación– si la percibe antes pero no consigue transmitirlo a su grupo directivo, y que todos estén alineados y que esas personas arrastren al resto de la organización, tampoco funciona. Queda esa persona aislada y el resto de la organización va por otro lado.

¿Qué escenario encontraron en las PyMES de la provincia? ¿Hay herramientas de ayuda al sector para que adquiera capacidades de adaptación a contextos cambiantes?

Ese es el objetivo final pero recién estamos en una etapa exploratoria y definiendo las variables. Elegimos estas, ambidexidad, reencuadre, que ya han sido estudiadas en otros lados y agregamos una nueva, timing, que todavía no está definida y estamos tratando de definirla; estamos en plena exploración. El primer proyecto era con unas veinte personas para ver si el modelo después se podía usar matemáticamente y ahora estamos con esta variable nueva, el timing, empezando el trabajo de campo.

¿Trabajan con empresas de la región?

Si bien la definición es trabajar con empresas de la Provincia de Buenos Aires, en general son empresas de zona sur. Y la idea es trabajar con los dueños pero también con los jefes, del nivel medio para arriba. Nuestro enfoque es diferente al tradicional. Más allá de que esas empresas hagan plan estratégico o no, nos interesa saber si las personas que están ahí adentro piensan que están innovando, si creen que están alineados, cuánto. Osea, la percepción de ellos. Y una vez que nosotros identificamos las variables nos preguntamos cómo hacemos para que estos empresarios PyMES puedan trabajar mejor, ser más productivos, etc. Flexibilidad tienen seguro porque viviendo acá no tienen otra opción.

¿Qué fenómenos pueden ser considerados como amenazas del contexto?

Nosotros cuando analizamos el contexto generalmente lo analizamos desde tres o cuatro enfoques. El económico: tipo de cambio, apertura o cierre de exportaciones, entrada y salida de capitales. El enfoque político: a veces un cambio político que en otros países está más atenuado acá se potencia. Después está la variable demográfica: a veces depende del negocio te afecta la tasa de natalidad, por ejemplo. Después en los últimos veinte años una variable determinante es la tecnológica, que ha transformado los negocios en los últimos veinte años. Antes era algo secundario en el análisis y ahora es central. La adaptación a los cambios tecnológicos hoy es determinante.